

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»
УДК _____

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри менеджменту
д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«09» грудня 2019 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему «Управління конкурентоспроможністю в забезпеченні
прибутковості підприємства»**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УВ-81мп _____
МАЛЕНКО МАРГАРИТА ВАСИЛІВНА

Науковий керівник: доцент кафедри менеджменту, к.е.н.,
доц. АРТЕМЕНКО Л.П. _____

Рецензент: доцент кафедри промислового
маркетингу
к.е.н., доц. Язвінська Н.В. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ

«МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

07 листопада 2018 року

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
МАЛЕНКО МАРГАРИТІ ВАСИЛІВНІ**

1. Тема дисертації «Управління конкурентоспроможністю в забезпеченні прибутковості підприємства (на прикладі ТОВ «Логістик-Плюс»)»

науковий керівник дисертації Артеменко Л.П., к.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від 08 листопада 2019 року № 3863-с.

2. Строк подання студентом дисертації 29 листопада 2019 року.

3. Об'єкт дослідження процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Предмет дослідження: управління процесом конкурентоспроможності підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та складові конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути механізм управління конкурентоспроможністю в забезпеченні прибутковості підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- охарактеризувати внутрішнє середовище та бізнес-процеси підприємства;
- оцінити фінансовий стан ТОВ «Логістик-Плюс»;
- провести стратегічний аналіз управління процесом конкурентоспроможності логістичного підприємства;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- провести аналіз управління підприємства та виявити його проблемні аспекти;
- розробити шляхи оптимізації управління конкурентоспроможністю підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування проекту для ТОВ «Логістик-Плюс».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

- 1) Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- 2) Структура доданої вартості за видами економічної діяльності;
- 3) Комплексна оцінка моделі BSC;
- 4) Основні бізнес-процеси ТОВ «Логістик-Плюс»;
- 5) Підходи до визначення конкурентоспроможності;
- 6) Ключові фактори успіху ТОВ «Логістик-Плюс» та його основного конкурента;
- 7) Комплексний аналіз конкурентоспроможності для логістичного підприємства;
- 8) Графіки фінансового аналізу ТОВ «Логістик-Плюс»;
- 9) Оцінка варіантів розвитку ідеї для ТОВ «Логістик-Плюс»;
- 10) Графік чистого прибутку підприємства і його модель.

7. Перелік публікацій за напрямом роботи:

1. Тези «Напрями формування та інструменти реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства». Збірник всеукраїнської науково-практичної конференції «Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій»

2. Стаття «Управлінський аспект забезпечення конкурентоспроможності підприємства. «Актуальні проблеми економіки та управління». Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПП імені Ігоря Сікорського.

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2018 року.

9. Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір теоретичної інформації, аналіз літературних та періодичних джерел з забезпечення конкурентоспроможності підприємств	07.11.2018 – 31.12.2018	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад управління процесом забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств	01.01.2019 – 28.02.2019	
3.	Аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «Логістик-Плюс»	01.03.2019 – 30.04.2019	
4.	Визначення проблем, що перешкоджають зростанню конкурентних переваг	01.05.2019 – 31.06.2019	
5.	Розробка та опис проекту з підвищення прибутковості ТОВ «Логістик-Плюс»	02.09.2019 – 30.09.2019	
6.	Оцінювання конкурентної позиції та прогнозування результатів впровадження запропонованого проекту	01.10.2019 – 31.10.2019	
7.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	01.11.2019 – 20.11.2019	

Студент _____ Маленко М.В.

Науковий керівник магістерської дисертації _____ Артеменко Л.П.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 108 сторінок, 44 таблиць, 20 рисунків, 3 формул, додаток.

Актуальність теми дослідження зумовлена з необхідністю вдосконалення і розширення методів оцінювання конкурентоспроможності організацій для оптимізації управлінських рішень.

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджменту за темою: «Управління конкурентоспроможністю у забезпеченні прибутковості підприємства» – роль автора полягає в розробленні моделі BSC для комплексної оцінки логістичної системи підприємства з її характерними особливостями.

Метою даної роботи є розгляд та аналіз сутності процесу управління конкурентоспроможністю, сформулювати причини необхідності управління конкурентоспроможністю та пояснити можливість впливу конкурентоспроможності на чистий прибуток підприємства. Обґрунтувати значення конкурентоспроможності для функціонування підприємства та посилення його конкурентної позиції.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких завдань: аналіз підходів до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, та визначення показників принципів дотримання яких сприятиме якісному здійсненню такої оцінки та отриманню достовірних показників.

Об'єкт дослідження: процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження: управління процесом конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження: в роботі використано методи прогнозування, балансовий метод, метод експертних оцінок, метод пояснень.

Магістрантом було розроблено систему збалансованих показників BSC саме для логістичного підприємства для аналізу сильних і слабких сторін підприємства та виявлення конкурентних переваг.

Впровадження запропонованого автором проекту дасть можливість захопити нову частку ринку логістичних послуг, на якій ще не має великих гравців, новий сегмент ринку дасть ряд конкурентних переваг підприємству в порівнянні з підприємствами, що надають аналогічні послуги

ABSTRACT

The thesis contains 108 pages, 44 tables, 20 figures, 3 formulas, application.

The relevance of the research topic is due to the need to improve and expand methods of assessing the competitiveness of organizations to optimize management decisions.

Master's Thesis for Master's Degree was performed at the National Technical University of Ukraine "KPI named after Igor Sikorsky" (Kyiv) according to the plan of research works of the Department of Management on the topic: "Managing competitiveness in ensuring the profitability of the enterprise" - the author's role is to develop a model BSC for comprehensive evaluation of the logistics system of the enterprise with its characteristic features.

The purpose of this work is to review and analyze the essence of the competitiveness management process, to formulate the reasons for the need to manage competitiveness and to explain the possibility of competitiveness impact on the net profit of the enterprise. To substantiate the importance of competitiveness for the functioning of the enterprise and strengthening its competitive position.

The aim of the study led to the need to solve the following problems: the analysis of approaches to the definition of the concept of competitiveness of the enterprise, and the definition of indicators of the principles of adherence which will contribute to the quality of such evaluation and to obtain reliable indicators.

Object of study: the process of ensuring the competitiveness of the enterprise.

Subject of research: management of the enterprise competitive process.

Research Methods: The methods of forecasting, the balance method, the method of expert estimations, the method of explanations are used in the work.

The undergraduate has developed a system of balanced BSC indicators for the logistics enterprise to analyze the strengths and weaknesses of the enterprise and identify competitive advantages.

The introduction of the project proposed by the author will allow to capture a new share of the market of logistics services, which is not yet large players, a new segment of the market will give a number of competitive advantages to the enterprise in comparison with enterprises providing similar services.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність та складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства	11
1.2. Методичні підходи до оцінювання управління конкурентоспроможністю підприємства	19
1.3. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в забезпеченні прибутковості підприємства	23
Висновок до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЛОГІСТИК- ПЛЮС»	34
2.1. Характеристика внутрішнього середовища та бізнес-процесів підприємства	34
2.2. Оцінювання фінансового стану ТОВ «Логістик-Плюс»	38
2.3. Стратегічний аналіз управління процесом конкурентоспроможності ТОВ «Логістик-Плюс»	52
Висновок до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС»	74
3.1. Шляхи оптимізації управління конкурентоспроможністю ТОВ «Логістик-Плюс»	74
3.2. Опис та економічне обґрунтування проекту з удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Логістик-Плюс»	81
3.3. Прогнозування коефіцієнту конкурентоспроможності та прибутку ТОВ «Логістик-Плюс»	88
Висновок до розділу 3	96
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Актуальність роботи пов'язана з ключовою характеристикою підприємства, в аспекті конкурентної боротьби, а саме конкурентоспроможність. Саме конкурентоспроможність формулює здатність підприємства отримати переваги на ринку порівняно з виробниками аналогічної продукції/послуг, результативність виробничо-дистриб'юторської діяльності підприємства в умовах перманентної конкурентної боротьби.

Конкуренція є стимулом для підприємств будь-якої форми власності здійснювати постійний моніторинг зміни попиту на послуги та продукцію, цін на матеріальні ресурси, вести постійний пошук способів зменшення собівартості виробництва, застосовувати нові технології для підвищення рівня якості продукції та послуг, що постачаються на ринок, підвищувати показники конкурентоспроможності.

Питанням конкурентоспроможності та її вплив на прибутковість підприємства займалися українські вчені, а саме: Зав'ялова П.С., Кадирус І.Г., Ткачук М.А., Космина О.М., Шевельова С.О.

Зв'язок роботи з науковими програмами планами та темами: магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: «Управління конкурентоспроможністю у забезпеченні прибутковості підприємства» – внесок автора полягає в розробленні моделі BSC для комплексної оцінки логістичної системи підприємства з її характерними особливостями.

Метою дослідження є визначення та обґрунтування підходів до роз'яснення визначення конкурентоспроможності підприємства, та формулювання принципів, застосування яких якісно вплине на якісне здійснення оцінювання та отриманню достовірних результатів. Дане

дослідження є актуальним у зв'язку з необхідністю вдосконалення і розширення методів оцінювання конкурентоспроможності організацій для оптимізації управлінських рішень.

Завдання, які вирішені для досягнення мети роботи: дефініція сутності процесу управління конкурентоспроможності за рахунок визначення та постійного покращення власних конкурентних переваг, навести причини управління конкурентоспроможністю та навести обґрунтування впливу на прибутковість підприємства. Визначити вплив конкурентоспроможності на функціонування підприємства та посилення його конкурентної позиції.

Об'єкт дослідження: процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження: управління процесом конкурентоспроможності підприємства.

База дослідження: ТОВ «Логістик-Плюс».

Методи дослідження: в роботі використано методи прогнозування, балансовий метод, метод експертних оцінок, метод пояснень.

Елементи наукової новизни: магістрантом було розроблено систему збалансованих показників BSC саме для логістичного підприємства для аналізу сильних і слабких сторін підприємства та виявлення конкурентних переваг. Автором удосконалено поняття управління конкурентоспроможності та встановлено додаткові критерії показників конкурентоспроможності підприємства.

Практична значущість: впровадження запропонованого автором проекту дасть можливість захопити нову частку ринку логістичних послуг, на якій ще не має великих гравців, новий сегмент ринку дасть ряд конкурентних переваг підприємству в порівнянні з підприємствами, що надають аналогічні послуги. Впровадження проекту також спричинить позитивну динаміку розвитку чистого прибутку на 12% в перший рік застосування. Так з використанням методу прогнозування та лінійно-регресійної моделі можна проаналізувати зростання чистого прибутку при застосуванні рекомендацій,

запропонованих автором. Перевагою описаного в дипломній роботі проекту є його швидко окупність та можливість профінансувати проект власними фінансовими засобами без залучення кредиторів. Таким чином, проект потребує мінімальних затрат і аналізуючи прогнозовані показники принесе збільшення чистого прибутку на 12% в перший рік впровадження. Свідченням про впровадження запропонованих рекомендацій на підприємстві є акт № 8 від 25.10.2019.

Апробація результатів роботи:

1) Тези «Напрями формування та інструменти реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства». Збірник всеукраїнської науково-практичної конференції «Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій

2) Стаття «Управлінський аспект забезпечення конкурентоспроможності підприємства. «Актуальні проблеми економіки та управління». Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ імені Ігоря Сікорського.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ

ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентоспроможності підприємства займає важливе місце в діяльності та розвитку підприємства. Кожне підприємство яке виробляє товари чи надає послуги спрямовує свою діяльність на збільшення кількості споживачів та збільшення частини ринку. В сучасному високо конкурентному середовищі кожному підприємству необхідно аналізувати свої конкурентні позиції. Саме тому підприємство має визначити для себе основні цілі, одна з яких – підвищення конкурентоспроможності діяльності всього підприємства, а не лише продукції чи послуг. Виходячи з цього, тема дипломної роботи є актуальною в даний час [1, с.1].

Конкурентоспроможність є ринковою категорією, яка відрізняється своєю динамічністю та мінливістю. Так, при доволі незмінному наборі якісних характеристик товару, його конкурентна позиція може диференціюватись в широких межах в залежності від кон'юнктури ринку, політики конкурентів, зміни цінової політики, маркетингових заходів. Універсального набору критеріїв визначення конкурентоспроможності не існує, однак наявна потреба розробки методів, які б дозволили інтегрувати при оцінці конкурентоспроможності декілька різних показників [2]. Питаннями дослідження конкурентоспроможності підприємства займалась низка вітчизняних науковців-економістів. Серед них варто виділити напрацювання В. Базилевича, Я. Базилюк, О. Космина, С. Шевельова, В. Вінокуров, Я. Жаліло, З. Варналій. Дане дослідження є дуже актуальним у зв'язку з необхідністю

вдосконалення і розширення методів оцінювання конкурентоспроможності організацій для оптимізації управлінських рішень.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це складова менеджменту підприємства, яка орієнтована на процес визначення та формування конкурентних переваг і забезпечення ефективної діяльності підприємства як учасника економічної конкуренції [3, с. 5]. Під управлінням конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня і підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність досліджувало багато вітчизняних вчених-економістів, варто систематизувати дану економічну категорію у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

**Пояснення категорії «конкурентоспроможність підприємства»
українськими вченими-економістами**

<i>Автори</i>	<i>Розкриття категорії «конкурентоспроможність підприємства»</i>
Космина О.М.	Можливість виробляти і постачати на ринок продукцію в необхідній кількості за допомогою нових технологій; це здатність ефективно управляти наявними ресурсами (технологія, капітал, людські ресурси) в сучасних ринкових умовах.
Шевельова С.О.	Прибуткова діяльність цього підприємства, розширення частки ринку, досить привабливе інвестиційне поле для інвесторів, формування позитивного іміджу.
Вінокуров В.О.	Можливість протистояти у конкурентній боротьбі, набір певних характеристик, які надають певні переваги у порівнянні з підприємствами, що виробляють аналогічну продукцію (послуги).
Шершньова З.Є.	Здатність підприємства в порівнянні з іншими використовувати максимальний виробничий потенціал, вдосконалювати технології, методи управління, розвивати кадровий потенціал.
Лупак Р.Л	Здатність адаптуватись до змін зовнішнього середовища; це перевага певної системи економічних показників одного підприємства над цими ж показниками підприємства, що займається аналогічною діяльністю.

Складено на основі[4]

З наведеної таблиці можна зробити висновок, що конкурентоспроможність є сукупністю певних характеристик від вчасного реагування на які залежить ефективність функціонування підприємства на ринку. В магістерській роботі визначено основні складові поняття конкурентоспроможність, а саме конкурентоспроможність продукції, система технологічного оснащення, система збуту продукції, якість сировини. Зазначені показники є взаємопов'язаними, ефективне поєднання яких створює можливість стабільності функціонування на ринку.

Необхідно визначити фактори конкурентоспроможності підприємства, тобто внутрішні процеси функціонування підприємства, а також явища економічної та соціальної сфери суспільства, які прямо чи опосередковано впливають на зміну величини витрат на виготовлення та реалізацію продукції чи надання послуг[5,6]. Варто навести класифікацію факторів, що здійснюють вплив на конкурентоспроможність підприємства діючого в сучасному ринковому середовищі, яка систематизована у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства

<i>Ознака класифікації</i>	<i>Види факторів</i>
В залежності від зони виникнення (по відношенню до конкурентного середовища)	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішні (виникнення та ступінь інтенсивності впливу внутрішніх факторів на пряму залежить від функціонування підприємств конкурентної сфери, рівень їх забезпеченості ресурсами, специфіка стратегічного управління та організаційної структури, стиль керівництва та менеджмент підприємства в цілому. - зовнішні (виникнення та ступінь інтенсивності впливу зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємств і визначається станом зовнішнього середовища)
В залежності від сфери виникнення	<ul style="list-style-type: none"> - фактори наукової сфери впливу, - управлінські, - економічні, - техніко-технологічні, - соціально-політичні, - екологічні.

Продовження табл. 1.2.

За характером спеціалізації	<ul style="list-style-type: none"> - загальні (впливають на абсолютно усі складові конкурентного середовища без виключень), - специфічні (впливають на складові конкурентного середовища, що діють в рамках конкретної галузі, або конкретного регіону), - індивідуальні (впливають на зміну окремої сфери)
В залежності від ступеню стимулу	<ul style="list-style-type: none"> - стимулюючі (фактори, що сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства і стимулюють якісне зростання конкурентоспроможності), - дестимулюючі (фактори, що негативно впливають на конкурентні позиції підприємства і перешкоджають процесу зростання конкурентоспроможності)
Залежно від рівня взаємообумовленості	<p>первинні фактори – це рівень забезпеченості природними ресурсами, переваги географічного положення,</p> <ul style="list-style-type: none"> - вторинні – це забезпеченість технікою, технологією, економічна середа.
За ступенем здійснення контролюючого впливу з боку держави і підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - неконтрольовані державою; - контрольовані державою, неконтрольовані підприємством; - контрольовані підприємством

Складено автором на основі [7, с. 128]

Серед суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно виділити:

Власник підприємства – формує довгострокові, стратегічні цілі та завдання для компанії, які насамперед пов'язані з економічними планами на майбутні періоди які поставив власник, які мають бути співставленні з фінансовими можливостями.

Вищий управлінський персонал підприємства, а саме директор підприємства, його заступник, керівники відділів, які формують цінності підприємства [8, с.4].

Лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які несуть відповідальність за реалізацію цілей, які поставлені для забезпечення конкурентоспроможності, іноді залучаються для розроблення стратегії [9, с. 125].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства у сучасних умовах розвитку економіки слід розглядати як сукупність планування,

організації, мотивації і контролю, поєднання яких необхідне для досягнення поставлених цілей [10, с.75]. Розглянемо наступні елементи управління конкурентоспроможністю підприємства: планування: розробки послуг або продукції, виробництва, політики збуту; організація: ресурсного забезпечення, системи збуту, робочого місця, оптимізація організаційної структури; мотивація: працівників підприємства, постачальників, партнерів; контроль за якістю виробленої продукції, прийнятих управлінських рішень; якості сировини або ресурсів; за маркетинговою політикою; фінансовою політикою [11].

Ключове значення у системі управління конкурентоспроможністю підприємства займає управління конкурентоспроможністю продукції, яка починається на виробничому етапі, продовжується на етапах розроблення та реалізації продукції. Категорія конкурентоспроможність продукції є окремою та незалежною, оскільки вона більше пов'язана із успіхом продукції на ринках збуту, ніж із особливостями функціонування підприємства. Тобто, вирішальну роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства має відігравати управління конкурентоспроможністю саме його продукції [12].

Класичний метод оцінювання конкурентоспроможності підприємств полягає в порівнянні майже ідентичних підприємств, що виробляють схожу продукцію. В умовах глобалізації економіки, підприємства диверсифікують набір товарів та послуг, тому все складніше визначити прямих конкурентів, географічні межі ринку, конкуруючі товари, товари-субститути. Тому вибір методів оцінки конкурентоспроможності залежить від різних факторів [13, с. 20].

Управління конкурентоспроможністю підприємства визначає механізм використання підходу інтеграції щодо фундаментальних функцій менеджменту: планування, аналіз, організація, мотивація, регулювання, контроль [14, с. 55]. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства має здійснювати вплив на всі аспекти забезпечення підприємства достовірною інформацією, кадровим потенціалом, ресурсами, фінансами, інвестиціями, каналами збуту

тощо. Відповідно, обов'язковими складовими такого механізму мають бути [15, с.5]:

- нормативно-правова основа розвитку конкурентоспроможності підприємства, яке включає включення поправок до існуючих або розробка нових нормативно-правових актів, що стосуються конкретної області;
- організаційне забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства, яке визначає ефективну співпрацю та комунікацію функціональних структур підприємства [16, с. 100];
- обов'язкове забезпечення фінансово-економічного росту конкурентоспроможності на базі підвищення рівня фінансових можливостей підприємства, забезпечення балансу між статтями доходів та витрат тощо;
- кадровий потенціал, який полягає у наявності навчальної бази підготовки, перепідготовки і підвищення рівня кваліфікації персоналу для становлення високоефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства [17, с. 25];
- належний рівень забезпеченості інформаційними потоками, який полягає у створенні ефективних систем моніторингу ключових показників конкурентоспроможності підприємства;
- науково-технічне забезпечення, яке заключається у створенні центрів із науково-технічної підтримки процесів розробки та виконання стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [18, с.36].

Також необхідно зазначити, що ланцюг створення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає впорядкованість та системність усіх видів діяльності підприємства, які спрямовані на зростання необхідного рівня конкурентних переваг для досягнення цілей, які є стратегічно важливими для ефективної діяльності підприємства. Рівень застосування окремих сфер діяльності залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників та наявності конкурентного потенціалу. Сам ланцюг створення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно створювати за такими етапами [19, с.122]:

— встановлення мети та розробка стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства означає введення концепції, яка поєднує в собі задачний та інтегрований підходи до діяльності підприємства, що передбачає можливість розробляти цілі розвитку, можливість порівнювати їх із існуючими можливостями, конкурентним потенціалом підприємства та організовувати їх у відповідність із шляхом створення портфеля альтернатив розвитку [20, с.14];

— встановлення завдань зі встановленням часових обмежень;

— здійснення порівняння і діагностики конкурентоспроможності підприємства та визначення його конкурентної позиції;

— розробка з подальшою реалізацією покрокового плану перенесення у практичну діяльність визначеної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства з встановленням часових термінів та поетапної реалізації з подальшим співставленням очікуваних результатів [21, с.4];

— встановлення мотивуючих факторів підтримки конкурентоспроможності підприємства, що означає застосування адаптивного підходу до вибору напрямів мотивування, а також здійснення мотиваційного впливу на всіх рівнях керівництва, які мають вплинути на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [22, с.6];

— ухвалення рішень та запровадження на практиці заходів управління конкурентоспроможністю підприємства;

— застосування системи контролінгу при побудові ланцюга управління конкурентоспроможністю підприємства;

— розроблення заходів коригування щодо переміни стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства з встановленням нових пріоритетних орієнтирів діяльності;

— внесення коригувань до встановлених заходів [23, с. 5].

Розробка та реалізація кожного заходу щодо побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства складається із цілим комплексом процедур підготовки. Також, мають бути акумульовані відповідні ресурси, в першу чергу фінансові. Обов'язковим атрибутом є визначені працівники, які безпосередньо братимуть участь у побудові та реалізації механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [24, с.5].

Аналіз статей українських та зарубіжних вчених дозволяють зробити висновок, що є такі основні критерії до виміру конкурентоспроможності підприємства:

1. Прибутковість
2. Стабільна позиція на ринку
3. Темп росту підприємства
4. Конкурентоспроможність товарів/послуг [25].

З аналізу наукової літератури можна дійти до висновку, що найкраще визначення конкурентоспроможності є показник прибутку. Застосування показника прибутку як показника конкурентоспроможності підприємства має декілька недоліків:

1. Головна мета ведення підприємницької діяльності – досягнення постійного росту прибутку. При цьому, збільшення показника чистого прибутку може досягатись завдяки неосновному виду діяльності підприємства, що може спричинити втрати позицій на основному ринку та зниження конкурентної позиції. В даному випадку підприємство отримує стабільний прибуток протягом певного проміжку часу, але втрачає конкурентну позицію

2. На відображення чистого прибутку впливають два основні показники – доходи та витрати. Прийняті менеджментом управлінські рішення щодо збільшення прибутку або зменшення витрат можуть мати позитивне та негативне відображення для підприємства. Дохід підприємства може зростати за рахунок збільшення кількості виробленої та реалізованої продукції, так і за рахунок підвищення цін на ресурси та послуги при виробленні цієї продукції при однаковому об'ємі виробництва [26, с.4].

3. Політика максимізації прибутку підприємства супроводжується високим ступенем ризику діяльності, зростання об'єму виробництва супроводжується зростанням поточних і фінансових активів, часто це відбувається за рахунок залучення позикового капіталу. Це в свою чергу, породжує ризик неплатоспроможності та банкрутства підприємства. Так максимізація прибутку породжує нові ризики для діючого підприємства і може знизити рівень конкурентоспроможності [27].

4. Важливим фактором є також не тільки здатність підприємства отримувати високий рівень прибутку, але і вміння менеджменту правильно ним розпорядитись. Дослідження показують, що лише малий відсоток підприємців спрямовують чистий дохід на модернізацію обладнання, існуючих технологій, що в свою чергу знижуватиме конкурентні позиції. Активне інвестування в модернізацію чи інноваційну діяльність, або просто розширення портфелю надання послуг призводить до скорочення чистого прибутку на певний період [28, с. 7].

1.2. Методичні підходи до оцінювання управління конкурентоспроможністю підприємства

Конструкцію ключових елементів системи управління конкурентоспроможністю утворюють програмно-цільові блоки, що висвітлюють певні економічні, організаційні, технологічні, управлінські заходи в їхньому безпосередньому взаємозв'язку, впровадження яких сприяє результативному виконанню управлінських рішень у даній області діяльності. До найбільш важливих з них необхідно віднести: вибір стратегічно важливих напрямків досягнення синергії корпоративної культури організації; підхід комплексності до управління конкурентоспроможністю продукції; зміна/реструктуризація системи управління персоналом; підхід системності до збільшення ефективності календарного планування та диверсифікації виробництва; вдосконалення системи обліку та аналізу, фінансового контролінгу.

Кожний блок розглядається як систему, яка охоплює різнопланові системні компоненти. Всі блоки системи взаємопов'язані один з одним і створюють визначений комплекс. Вони об'єднані принципом – кожен блок забезпечує вирішення проблеми підвищення конкурентної позиції підприємства, зміцнення його позицій на зовнішньому ринку, забезпечення сталого розвитку в цілому за рахунок створення конкурентних переваг.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства має відштовхуючись від мети планування і контролінгу рівнями оперативного, тактичного, стратегічного забезпечення передбачити створення функціональної конструкції системи управління, розвитку організаційних правил функціонування і побудова ефективної інформаційної бази для прийняття зважених рішень з управління конкурентоспроможністю підприємства.

На основі теоретичних принципах формування організаційного та економічного механізму управління конкурентоспроможністю необхідно його визначити, як зв'язок взаємозалежних організаційних, економічних і адміністративних факторів і методів впливу на об'єкт управління, який має забезпечити аналіз, оцінку, планування, конкурентоспроможності підприємства, і потрібно розглядати в безпосередньому зв'язку з системою управління і стратегічного маркетингу.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства формується згідно зі загальними принципами управління:

- Проведення аналізу механізму дії економічних принципів ринкової економіки, що дає можливість підвищення ефективності використання ресурсних можливостей підприємства;
- Проведення аналізу механізму дії принципів організації бізнес-процесів організації, що дає можливість покращити якість управління;
- дотримання принципів наукових підходів до організаційного управління, орієнтовність на задані ринки;
- використання системи сучасних інформаційних технологій для комплексної автоматизації процесу управління;

- використання комплексу методів проведення аналізу, ефективного прогнозування, нормування, контролінг виробництва
- використання кількісних методів оцінювання, контролінгу і оперативного управління конкурентоспроможністю підприємства;
- використання на підприємстві стратегічного маркетингу, мотиваційних заходів та регулювання діяльності.

Необхідно створювати або вдосконалювати існуючі системи управління конкурентоспроможністю підприємства, виділимо такі етапи:

- 1 – оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства;
- 2 – визначення цілей і завдань управління;
- 3 – виявлення функцій управління, на основі яких здійснюється управління;
- 4 – проектування системи управління;
- 5 – формування організаційно-економічного механізму дії системи;
- 6 – аналіз ефективності системи управління [3, с.23].

На сучасному етапі розвитку економічних відносин конкурентоспроможність відзначається здатністю підприємств створювати нову продукцію та послуги на основі відповідності експортної продукції останнім тенденціям іноземних ринків і можливістю впровадження інновацій. Це забезпечить утримання не лише існуючого рівня конкурентоспроможності, але й створить додаткові умови для його збільшення в майбутніх періодах діяльності. Тому головним завданням суб'єктів господарської діяльності є визначення головних підпунктів управління конкурентоспроможністю в залежності від галузі та сфери діяльності, з метою досягнення стратегічних цілей та мети підприємства, збереження та підвищення в перспективі запланованого рівня рентабельності та чистого прибутку [28].

Отже, для забезпечення конкурентоспроможності підприємств важливим є застосування комплексних методів управління, контролінгу та діагностування їх діяльності. Детермінування параметрів оцінки та аналізу конкурентоспроможності дасть змогу об'єктивно провести оцінювання сильних

та слабких сторін господарської діяльності, можливості досягнення стратегічних та операційних цілей, змога розширювати конкурентних позицій, збереження та підвищення в наступних періодах високих показників фінансово-господарської діяльності та перманентного розвитку і вдосконалення, які є основою умов забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів в умовах нестабільного стану, табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Характеристика методу
Матриця Бостонської консалтингової групи	Можливість збалансувати портфель бізнесу, продукції, поєднати види діяльності; можливість використання даної матриці як для всього підприємства так і для окремих департаментів
Матриця Ансоффа	складена певними сферами, які утворені двома осями – горизонтальна вісь, яка поділяє існуючі товар на нові та старі і вертикальною віссю – ринки компанії (нові та старі). Дана матриця допомагає вибрати стратегію виходу та просування товару на ринку.
Матриця McKinsey	Є більш ускладненою формою бостонської матриці. В даній матриці горизонтальна лінія – статус бізнесу, а вертикальна – ступінь привабливості ринку для певного виду діяльності. При цьому за допомогою даної моделі не можна проаналізувати як можна оптимізувати портфель підприємства.
Матриця Shell	Матриця визначає позицію компанії на ринку. Матриця Shell/DPM дозволяє вибрати певну стратегію фірми залежно від життєвого циклу конкретного виду продукції або грошового потоку.
Матриця Хофера-Шендела	Матриця ґрунтується на тому, що оптимізувати діяльність підприємства можна за рахунок купівлі нового виду бізнесу, або продажу одного з видів діяльності який вже має підприємство.

Складено автором на основі[29,30]

Зазначені методи оцінювання конкурентної позиції підприємства на певному сегменті ринку можна умовно розподілити на три групи відповідно до показників змінних, які використовувались при аналізі:

1) методи, що характеризують ринкові позиції підприємства: модель БКГ, модель М. Портера, метод «Мак-Кінзі», модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Хофера/Шенделя;

2) методи, що описують наявний характер менеджменту підприємства: метод LOTS, метод GAP, ситуаційний аналіз, метод експертного оцінювання, метод картування стратегічних груп;

3) методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства: фінансово-економічний метод, метод маргінального аналізу.

1.3. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в забезпеченні прибутковості підприємства

Для досягнення поставленої мети дослідження важливо застосовувати загальнонаукові та специфічні для певних галузей діяльності показники управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарської діяльності. Також варто взяти до врахування ефективність перерозподілу ресурсів відповідно до певних ситуацій, які виникають в залежності від встановлених пріоритетів при вирішенні проблем.

Для більш ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах зростаючих ризиків для діяльності на ринку, першочерговим постає задача відповідності цілей і завдань обраній стратегії їх розвитку.

Високоєфективна реалізація поставлених завдань досягається на основі проведення постійної діагностики фінансового становища підприємства, аналізу показників виробництва та реалізації, контролю за використанням наявних у розпорядженні ресурсів, що дозволять визначити проблематичні

аспекти діяльності та забезпечать використання наявних фінансів за цільовим призначенням.

Необхідно зазначити ще один вагомий критерій управління конкурентоспроможністю, а саме комбінація фінансових можливостей підприємства для досягнення стратегічних цілей діяльності. Впровадження критерію конкурентоспроможності відбувається за допомогою наявного інтелектуального кадрового потенціалу підприємства.

Аналізуючи наявний рівень конкурентоспроможності підприємств необхідно також зазначити можливості протидії негативним факторам зовнішнього середовища: чи має у розпорядженні суб'єкт господарювання необхідну кількість фінансових ресурсів для подолання кризової ситуації, чи існують передумови збереження рівня конкурентоспроможності організації на певному сегменті.

Конкурентоспроможність підприємства має визначатися наступними критеріями: ступінь впровадження нових технологій, відсоток використання виробничих потужностей, інтелектуальний потенціал працівників, здатність протягом тривалого проміжку часу утримувати стійкі позиції на ринку, що забезпечується за рахунок ефективного використання принципів маркетингової політики. Визначити конкурентоспроможність підприємства можна на основі групи критеріїв, які наведено в табл.1.4.

Таблиця 1.4.

Критерії показників конкурентоспроможності підприємства

<i>Критерій</i>	<i>Характеристика критерію</i>
Наявність виробничих ресурсів на підприємстві	Рівень наявності технологічного обладнання, будівлі, устаткування, технічна справність, технології; коефіцієнт виробничого потенціалу; матеріаломісткість; коефіцієнт продуктивності праці
Наявність матеріально-технічних ресурсів	Характеристика і джерела матеріально-технічного постачання; чисельність, надійність постачальників, характер відносин з постачальниками

Продовження табл. 1.4.

Кадрове забезпечення	Забезпечення і рівень кваліфікації персоналу; рівень плинності кадрів; потреба в новому кадровому забезпеченню; психологічний клімат в колективі; корпоративна культура
Система/стиль управління	Організаційно-правова форма підприємства; характер і форма власності; розподіл прав і відповідальності; норми керування, витрати на управління; методи управління; стилі управління; система комунікацій; схема інформаційних потоків, їх ефективність
Система збуту	Рентабельність продажів; канали збуту; рівень надійності постачальника
Конкурентоспроможність продукції	Якісна складова та ціна
Фінансовий результат діяльності	Коефіцієнт рентабельності капіталу; коефіцієнт рентабельності діяльності, коефіцієнт рентабельності продажів, коефіцієнт ліквідності; чистий дохід; ділова активність; коефіцієнт покриття; коефіцієнт автономії; коефіцієнт ризику

Складено автором на основі[5]

В табл. 1.4 було представлено найбільш поширені методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств, що в основному і застосовуються на практиці. Вважаю доцільним навести інші методи оцінки конкурентоспроможності які пропонує вже більш сучасна література (табл. 1.4). З наведених таблиць можна зробити висновок, що методи оцінки конкурентоспроможності підприємства потребують подальшого детального вивчення, адже не існує універсальної групи показників, які дозволять оцінити конкурентоспроможність максимально ефективно. Також більшість методів які розглядаються в сучасній економічній літературі ґрунтуються на експертному методі, що є досить суб'єктивним показником. Враховуючи все перераховане вище необхідно розробити заходи щодо зміцнення конкурентних переваг підприємства.

З збільшенням ролі впливу зовнішніх ринків тактичні та стратегічні цілі та завдання управління конкурентоспроможності змінюються. Таким чином цілі зводяться до укріплення конкурентних позицій суб'єктів господарської діяльності на зовнішніх ринках та прибавлення ринкової вартості підприємства. Рівень ефективності досягнення подібних встановлених цілей можна пов'язати з тим, що підприємства мають здатність досить швидко пристосуватись до зміни ситуації на зовнішньому середовищі за рахунок наявності сформованого резерву фінансових ресурсів, які можна використати для запровадження нових способів управління.

Заходи, що забезпечують досягнення конкурентоспроможності підприємства: максимальне ефективне використання власних фінансових ресурсів та залучення інвесторів, тобто розробка інвестиційно-економічної стратегії; залучення фінансових ресурсів на максимально вигідних умовах для реалізації інвестиційних проектів та здійснення поточної діяльності; розроблення фінансової стратегії для підприємства; підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів, оптимізація структури капіталу; оптимізація рівня фінансового контролю та фінансової дисципліни [7, с. 127].

Розвиток інструментів стратегічного аналізу: трансформація SWOT-аналізу до матричного представлення з виділенням стратегічних проблем і альтернатив, що дозволяють сформулювати стратегічні напрями розвитку, модифікація матриці БКГ для умов вітчизняного ринку, розширення PEST-аналізу до TEMPLES-аналізу з використанням прогностичних тенденцій. У світі розробляють сучасний інструментарій, який включає: методи форсайта, «дорожніх карт», «технологічних платформ», аналіз критичних технологій; інноваційне проектування сценаріїв; динамічне економічне моделювання, застосування стохастичних моделей загальної рівноваги; чотиривимірне управління цілеспрямованою архітектурою; багатовимірне сетецентричне управління потенціалами розвитку; ACE-підхід (agent-based computational economics), при якому враховується діалектична природа агентів і диктується

необхідність змін у внутрішній структурі у відповідь на зміни структури зовнішньої [8, с.5].

Розглянемо деякі інструменти детально: дорожня карта – це наочне уявлення покрокового сценарію досягнення стратегічних цілей підприємства, сценарій виведення на ефективність або підтримання стабільного стану виробничого процесу, якого дотримуються робочі групи, виконуючи практичні завдання щодо впровадження «хосин канрі» (метод стратегічного планування і інструмент управління комплексними проектами, система управління якістю, що дозволяє враховувати вимоги та побажання Замовника). Дорожня карта забезпечує управління і поліпшення кожного процесу виробничої структури завдяки застосуванню циклу Демінга, або PDCA (Plan-Do-Check-Act, тобто «Плануй-Роби-Перевіряй-Коректуй / Дій») [29]; інноваційне проектування сценаріїв полягає у певному комплексі виконуваних у визначеній послідовності наукових, технологічних, виробничих, організаційних, фінансових і комерційних заходів, що приводять до інновацій. До основних методів генерування інноваційних сценаріїв відносять мозковий штурм, метод поліпшення прототипу, синектику, застосування морфологічних карт; багатовимірне сетецентричне управління потенціалами розвитку. Об'єктом управління є розподілена система, тобто сукупність автономних, оснащених комп'ютерним інтелектом об'єктів, об'єднаних загальною глобальною мережею і здатних діяти як самостійно, так і в групі для виконання загальної цільової функції [10 с.107]. Найбільш важливою властивістю сетецентричної системи управління є емерджентність, тобто ефект виникнення в цілій системі нових якостей і властивостей, які не притаманні жодному з структурно функціональних елементів, в неї входять. Крім того, вона має властивості потенційної ефективності і необхідної різноманітності, тобто складність структури системи пов'язана зі складністю її поведінки і повинна бути не менше складності розв'язуваної задач [11].

Обрання інструменту стратегічного аналізу здійснюється на основі певних критеріїв відбору, причому здійснюється ітеративний багатокритеріальний

вибір на основі розробленої процедури із заздалегідь сформованої сукупності (варіант «асортименту інструментів»), коли сукупність можливих варіантів вибору є чітко визначеною, а всі її елементи - відомими. Отже, можна констатувати, що вибір інструментів стратегічного управління залежить від рівня розвитку підприємства та цілей, які ставляться. Використання формалізованого багатокритеріального обмеженого підходу до вибору інструментів стратегічного аналізу дозволяє обґрунтовано із загальної сукупності інструментів вибрати саме ті, що є найбільш доцільними в аналізі в конкретних умовах діяльності підприємства [12].

Сучасні управлінські онлайн-інструменти для забезпечення конкурентоспроможності і безпечної роботи підприємств галузі: Opendatabot – сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів; YouControl – онлайн-досьє на кожну компанію України; Taxer – онлайн-бухгалтерія для малого бізнесу; SMS Маяк – сервіс моніторингу реєстраційних дій щодо об'єктів нерухомого майна фізичних та юридичних осіб; Бізнес-калькулятор – інструмент з вибору оптимальної моделі організаційної форми бізнесу, розрахунку податків та порівняння сплати податків; Податковий борг – сервіс, за допомогою якого можна дізнатися розмір податкового боргу суб'єктів господарювання різних форм власності; державні закупівлі – доступ до інформації оголошень про закупівлі; ProZorro – електронна система публічних закупівель; Електронний кабінет платника податків – інформація з реєстрів, податковий календар, бланки податкової звітності, декларація про майновий стан [30].

Підвищення конкурентоспроможності діяльності є однією з основ функціонування будь-якого підприємства і головним критерієм його здатності до подальшого розвитку. В ході дослідження наукових праць вітчизняних вчених було умовно виділено декілька підходів до визначення поняття конкурентоспроможності організації [31, с.20].

Проблемною точкою в оцінюванні конкурентної позиції підприємства часто є різномірність показників, що здатні наочно відображувати економічний стан об'єкта управління менеджера. Наприклад, ми вважаємо, що критеріями ефективності компанії є обсяги виробництва, рентабельність власного капіталу, прибуток, продуктивність праці, тощо [32, с.85].

Зважаючи на те, що створювана на підприємстві вартість є результатом послідовного здійснення різних видів діяльності, що відповідно розподіляє підприємство на певну кількість функціональних підсистем, стає можливим і необхідним визначати внесок кожного виду діяльності, що створює конкурентоспроможність на кінцевий результат роботи підприємства, а саме прибуток, рис. 1.1.

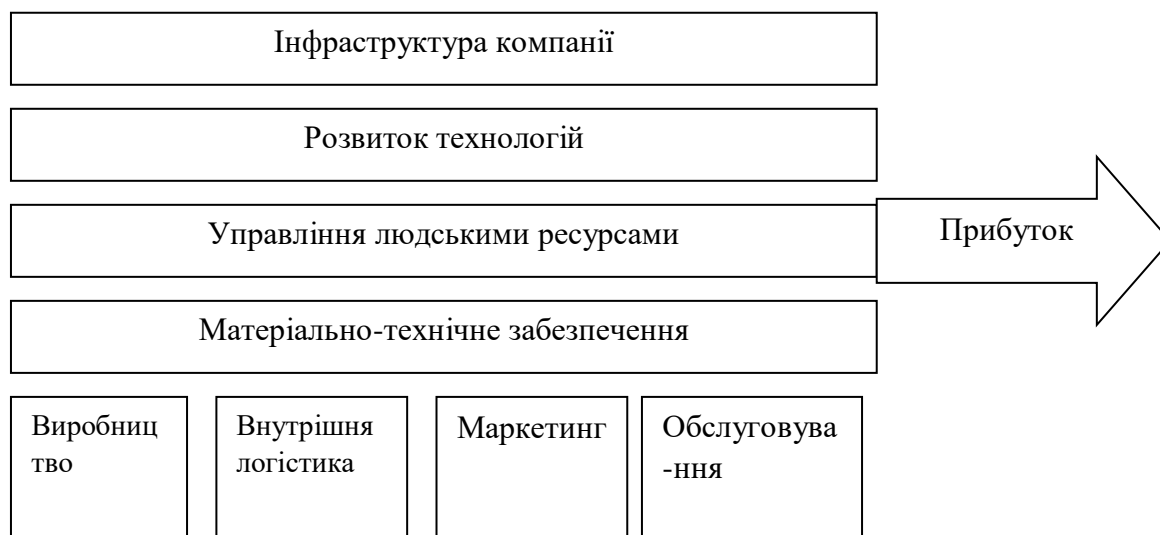


Рис. 1.1. Управління конкурентоспроможністю підприємства в забезпеченні прибутковості підприємства

Розроблено автором

Прибутковість можна охарактеризувати як усталене економічне явище, що виражається як підтверджена змога підприємства формувати позитивний фінансовий результат від реалізації як основної і всієї господарської діяльності, що виражається в перевищенні доходу підприємства над витратами в розмірі необхідному для ефективного подальшого функціонування [33].

Прибутковість підприємства вимірюється двома показниками – прибутком і рентабельністю. Прибуток виражає абсолютний ефект без

урахування використаних ресурсів. Тому для аналізу його доповнюють показником рентабельності. Відповідно, можна навести табл. 1.5, в якій відображено показники визначення прибутковості підприємства.

Таблиця 1.5.

Показники прибутковості підприємства

<i>Показник</i>	<i>Розрахунок</i>
Чистий фінансовий результат: прибуток	Звіт про фінансові результати, Р.2350
Рентабельності активів	обчислюється як частка від ділення чистого прибутку або прибутку від звичайної діяльності до оподаткування, на середньорічну величину активів
Рентабельності власного капіталу	обчислюється відношенням чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу
Рентабельності діяльності	розраховується як відношення чистого прибутку до чистої виручки
Рентабельність продажів	розраховується як відношення чистого прибутку до собівартості продукції
Рентабельності продукції	розраховується як відношення валового прибутку чистої виручки

Розроблено автором

Автором магістерської роботи є розроблення нових додаткових блоків BSC аналізу для логістичного підприємства. Збалансована система показників характеризується переліком переваг: вона містить цільові показники, які охоплюють усі стратегічно важливі сфери діяльності організації, формує причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами показників; слугує інструментом для реалізації стратегій організації та підвищення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, рис. 1.2.

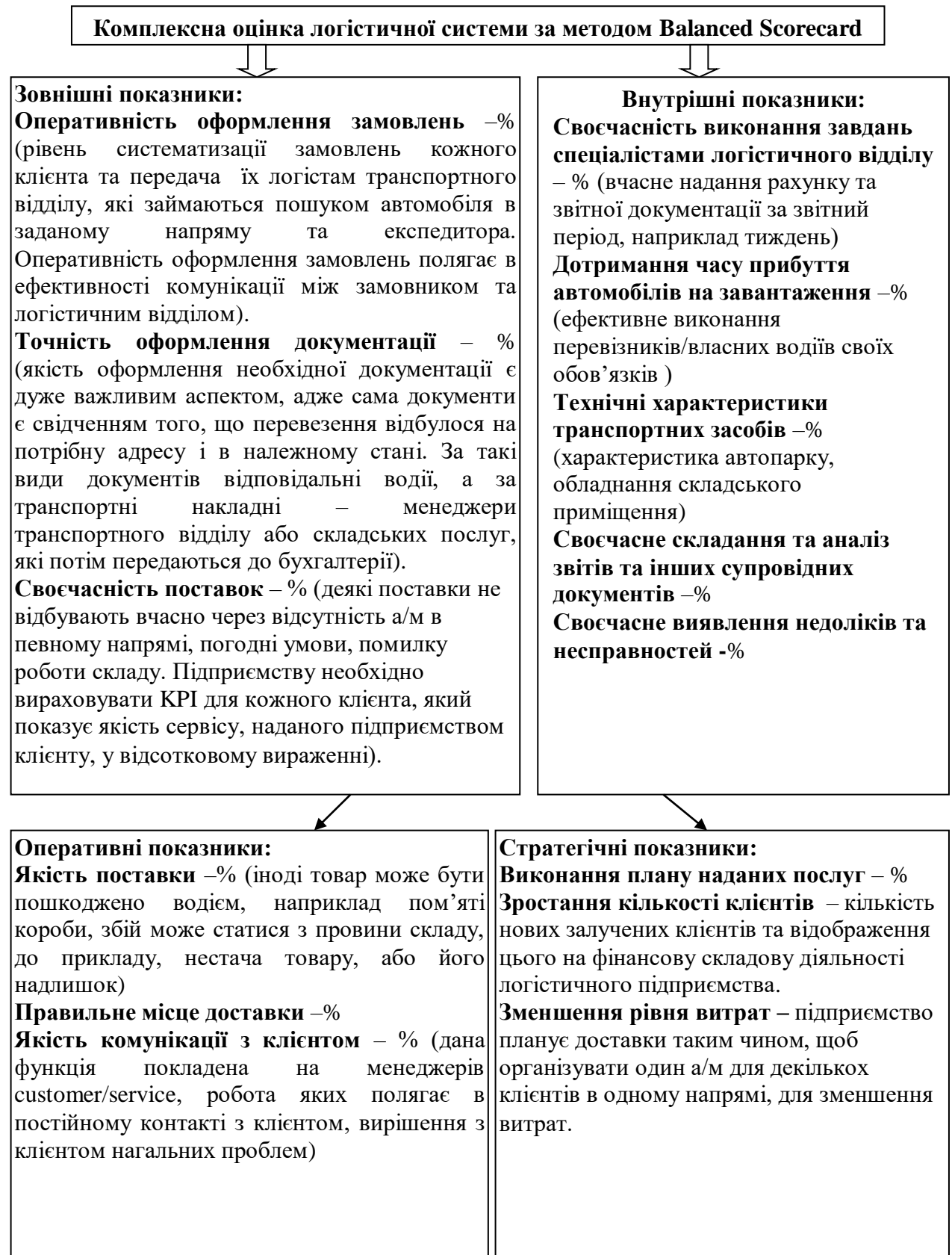


Рис. 1.2. Комплексна оцінка логістичної системи BSC

Розроблено автором на основі джерела [16, с. 24; 17, с. 130; 18, с. 170]

Оцінка конкурентоспроможності підприємства вимагає більш детального вивчення, адже необхідно більш детально вивчити проблеми вибору універсального показника і комплекс чинників конкурентоспроможності підприємства, а також зведення до мінімуму суб'єктивності під час її оцінювання. Запропоновані методи та чинники експрес-оцінки дозволяє керівництву та зацікавленим особам отримати оперативну інформацію про наявну конкурентну позицію в ринковому середовищі.

Висновок до розділу 1

В межах розглянуто теоретичного розділу розглянуто управління конкурентоспроможністю підприємства – процес, що концентрується на аспекті дефініції власних конкурентних переваг в порівнянні з підприємствами, що надають аналогічні послуги і побудова ефективної діяльності підприємства як учасника економічної конкуренції. Процес підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно трактувати як функцію планування, забезпечення потрібного положення на логістичному ринку і підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі планомірного впливу на фактори і чинники, що складають сутність конкурентоспроможності.

Деталізовано особливості методів оцінки конкурентоспроможності підприємства та наведена характеристика кожного розглянутого методу. Розглянуто сучасні інструменти стратегічного аналізу та наведено переваги від їх застосування.

Наведено зв'язок між управлінням конкурентоспроможністю підприємства і забезпеченням його прибутковості, проаналізовано групу показників фінансового стану підприємства які формують прибутковість. В межах магістерської дисертації запропоновано створити нових набавних блоків BSC аналізу для логістичного оператора. Збалансована система показників має певний набір переваг порівняно з класичною системою: вона характеризується комплексними показниками, які здійснюють вплив на комплекс стратегічно важливих аспектів діяльності підприємства, створює причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами показників.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМЖНОСТІ ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС»

2.1. Характеристика внутрішнього середовища та бізнес-процесів підприємства

Місія ТОВ «Логістик-Плюс» – надання логістичного сервісу максимальної якості клієнту, спільні зусилля людей, залучення нових технологій, сучасного складського комплексу.

Основні види діяльності підприємства із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

52.1. Складське господарство.

52.2. Допоміжна діяльність у сфері транспорту.

«ЛОГІСТИК-ПЛЮС» – сучасний 3PL оператор на ринку логістичних послуг. Компанія займається зберіганням продукції, митно-брокерським обслуговуванням, надає послуги переупаковки, маркування, транспортні послуги.

Загальний опис ТОВ «Логістик-Плюс»:

— склад класу "А" – 21-м км міжнародної траси Е-40, що дає можливість скоротити витрати товаропотоків з Європи;

— зручний плацдарм для розподілу товару по Україні;

— має досвід успішної роботи з мультибрендовими виробниками – світовими компаніями (Unilever, Hipp, Beiersdorf, P&G, Subaru, Gorenje, Лукойл).

— має Сертифікат якості ISO 9001, Сертифікат менеджменту безпеки продуктів харчування ISO 22000, успішне проходження соціального аудиту SA 8000, сертифікат IFS Logistics (International Featured Standart). Метою просування в сертифікації і впровадження стандартів «Логістик-Плюс» є максимальне задоволення потреб клієнтів в якісному сучасному

логістичному сервісі, а також стати лідером в сфері надання комплексних логістичних послуг.

— наявність сучасної WMS системи Logistic Vision. Повна автоматизація управління складом. WMS система гарантує практично 100% точність обліку товару по кількості, асортименту, терміну придатності і т.д., як під час приходу і зберігання, так і під час відвантаження товарів, за рахунок повної автоматизації процесу управління складом і зниження частки людського фактору.

— компанія несе матеріальну відповідальність за вантаж, тобто мінімізація можливих втрат клієнта при зберіганні, доставки товару [34].

Наведемо організаційну структуру ТОВ «Логістик-Плюс» (Додаток Б).

Лінійно-функціональна структура. Даний вид є найбільш поширеним, якому характерні значна кількість вертикальних і горизонтальних зв'язків, при цьому учасникам нижчої ланки організаційної структури не надано повноваження прийняття рішень. В даній структурі виділяють лінійних і функціональних керівників. Перевагами лінійно-функціональної структури є залучення функціональних керівників для додаткової допомоги при прийнятті рішень. Недоліком можна вважати великі витрати часу для погодження певного рішення та ускладнення передачі інформації до лінійного керівника[15].

На ТОВ «Логістик-Плюс» можна виділити такі функціональні відділи:

Фінансовий – фінансовий директор – відповідає за складання фінансової звітності по кожному клієнту та роботі кожного відділу компанії.

Відділ збуту – менеджер відділу збуту – відповідає за розподілення продукції по торговим точкам.

Відділ транспорту та перевезень – начальник служби транспортних перевезень – відповідає за вчасне виконання всіх транспортних замовлень по Україні, контролює виконання водіями певних інструкцій, доставка вантажу в належній якості.

Відділ міжнародних перевезень – начальник відділу міжнародних перевезень – відповідає за вчасне виконання всіх транспортних замовлень за кордоном, комунікація з митними брокерами.

ТОВ «Логістик-Плюс» надає 4 базові послуги: складське зберігання, транспортно-експедиційні послуги, послуги центру переупаковки, митно-брокерське обслуговування. Для надання даного спектру послуг підприємство повинне мати в наявності відповідне обладнання та досвідчений персонал, а також слідкувати за виконанням нормативів при зберіганні та перевезенні продукції. Процес надання такого спектру послуг є доволі складним і потребує налагодженої системи контролю за кожним аспектом діяльності.

Доцільно навести рис. бізнес-процесів ТОВ «Логістик-Плюс» (рис 2.1)

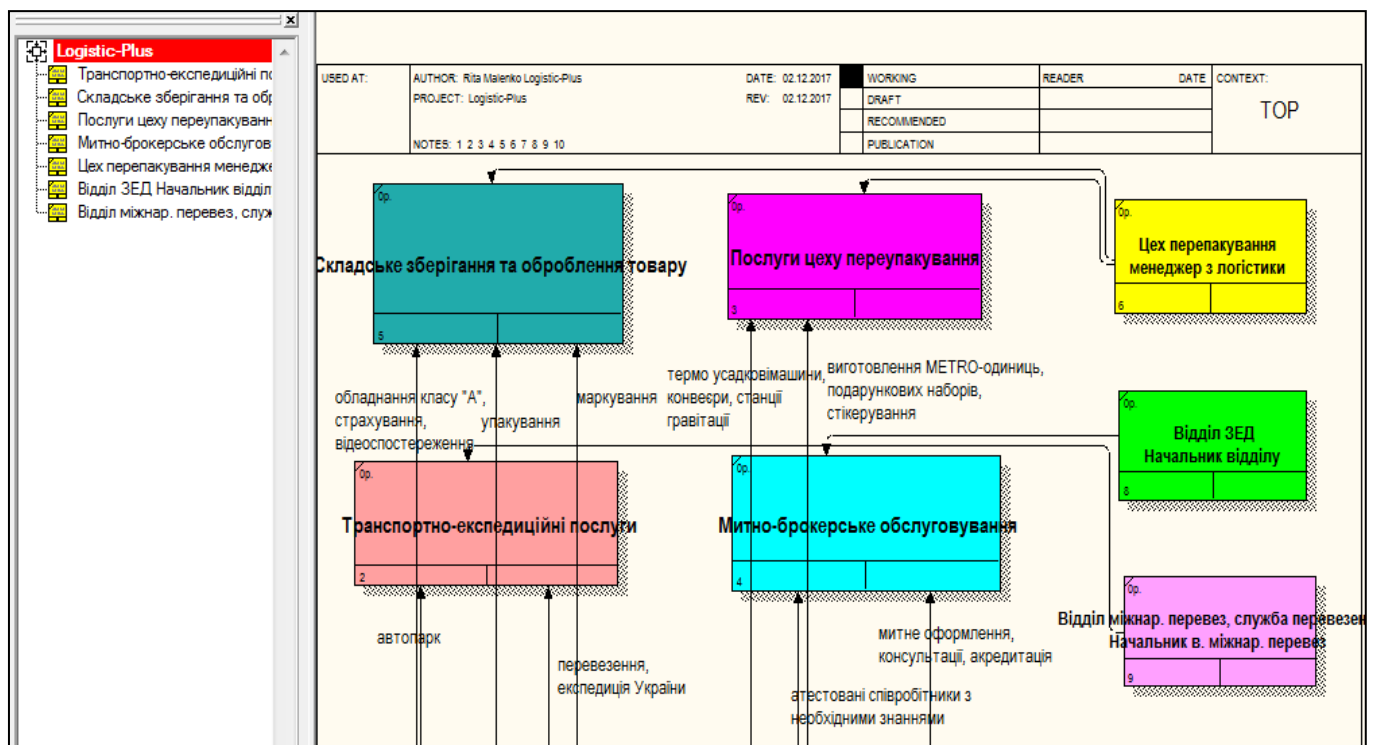


Рис. 2.1. Бізнес-процеси ТОВ «Логістик-Плюс»

Розроблено автором

Необхідно розглянути більш детально основні бізнес-процеси ТОВ «Логістик-Плюс», результати наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Ключові бізнес-процеси ТОВ «Логістик-Плюс»

<i>Назва бізнес-процесу</i>	<i>Характеристика</i>
Складське зберігання	<ul style="list-style-type: none"> розвантажувально-навантажувальні роботи і пакетування товару; зберігання товару відповідно до вимог на постійній основі або тимчасовій; підготовка товару до транспортування, його облік; утилізація сміття (палет, картону);
транспортно-експедиційні послуги	<ul style="list-style-type: none"> страхування вантажів. перевезення товару, який вимагає зберігання певного температурного режиму. підготовка належної супровідної документації
послуги центру переупаковки	<ul style="list-style-type: none"> інвентаризація, сортування, комплектація, упакування, маркування; послуги co-packing.
митно-брокерське обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> митний брокеридж (реєстрація вантажу в митних органах) проходження вантажу процесу сертифікації; підготовка необхідних документів для розтаможення товару та перетину кордону.

Складено автором

Провівши детальний аналіз основних бізнес-процесів підприємства необхідно проаналізувати динаміку елементів операційних витрат ТОВ «Логістик-Плюс». Отримані результати наведено в табл. 2.2

Таблиця 2.2.

**Динаміка елементів операційних витрат ТОВ «Логістик-Плюс» за
2016-2018 рр.**

<i>Елементи операційних витрат (тис.грн)</i>	<i>Періоди</i>			<i>2017/2016</i>		<i>2018/2016</i>	
	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>Δ X</i>	<i>T', %</i>	<i>Δ X</i>	<i>T', %</i>
Матеріальні затрати	5420	6570	7230	1150	21,22	1810	33,39
Витрати на оплату праці	10800	12000	12600	1200	11,11	1800	16,67
Відрахування на соціальні заходи	313	335	365	22	7,03	52	16,61
Амортизація	2045	2369	2450	324	15,84	405	19,8
Разом	18578	21274	22645	2696	14,51	4067	21,89

Складено автором

На основі даних табл. 2.2 прослідковується ріст матеріальних затрат на 21,22% та 33,39% за 2017-18 рр. відповідно, що можна пояснити ростом попиту на комплекс послуг підприємства в досліджувані роки, а звідси потребі ТОВ «Логістик-Плюс» в більшій кількості необхідних матеріалів, також на величину матеріальних затрат впливає інфляція. Витрати на заробітну плату працівникам як складського приміщення так і офісного, також зросли на 11,11% та 16,67%. Це свідчить про збільшення кількості персоналу кожного року та перегляд заробітних плат керівництвом. Відрахування на соціальні заходи, також мали тенденцію до зростання, у 2017 році на 7,03%, порівняно з 2016 та на 16,61% у 2018 році. Амортизація за проаналізовані роки збільшившись на 15,84% у 2017 р. та на 19,8% у 2018 р в порівнянні з базовим роком. Не дивлячись на те, що дані статті є витратними, ріст цих показників може свідчити про поступове розширення ТОВ «Логістик-Плюс», що потребує додаткових витрат на матеріали, виплати працівникам, оновлення виробничих фондів, що прямо впливає на якість наданих послуг. До того ж, амортизаційні відрахування фактично залишаються у розпорядженні підприємства.

2.2. Оцінювання фінансового стану ТОВ «Логістик-Плюс»

Для комплексного оцінювання фінансово-економічного стану ТОВ «Логістик-Плюс» необхідно проаналізувати динаміку зміни основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства за останні три роки з розрахунком темпів їх абсолютного та відносного приросту (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Логістик-Плюс» за 2016-2018 рр.

Показник	Роки			2017/2016		2018/2016	
	2016	2017	2018	Δ , тис. грн.	T', %	Δ , тис. грн.	T', %
Чистий дохід від реалізації продукції	69 270,80	61274,9	94 778,80	-7995,90	-11,5	25508,00	36,8
Валовий дохід	29 442,50	26 778,30	48 284,90	-2664,20	-9	18842,40	64
Собівартість реалізованих послуг	(39 828,30)	(34496,6)	(46493,90)	5331,70	-13,4	-6665,60	16,7
Витрати (інші операційні, інші, собівартість)	(52243,50)	(61740,50)	(76563,20)	-9497,00	18,2	-24319,7	46,6
Фінансовий результат до оподаткування	4963,30	6648,5	12801,40	1685,20	34	7838,10	157,9
Податок на прибуток	(861,5)	(1263,6)	(2 293,90)	-402,10	46,7	-1432,40	166,3
Чистий прибуток (збиток)	4101,80	5384,9	10507,50	1283,10	31,3	6405,70	156,2

Розроблено автором

За допомогою розрахованих даних можна зробити висновок, що чистий прибуток за останні три роки мав тенденцію до зростання. Чистий прибуток в 2017 році зріс на 31,3% у порівнянні з 2016, а в 2018 на 156,2%. Показник абсолютного відхилення становить 6405,7 тис. грн. Такий ріст чистого прибутку свідчить про залучення все більшої кількості нових клієнтів.

Показник собівартості зріс на 16,7% у 2018 році в порівнянні з 2016 роком. Це є негативною тенденцією для підприємства, але це можна пов'язати з зростанням доходу ТОВ «Логістик-Плюс», а відповідно і зростання витрат на їх виконання, також свою роль відіграє інфляція. Показник собівартості зростає не так стрімко як дохід підприємства, тому можна зробити висновок про закріплення ТОВ «Логістик-Плюс» на ринку як одного з провідних 3PL операторів України.

Чистий дохід підприємства зріс на 36,8% у 2018 році, валовий дохід має схожу тенденцію.

Позитивну тенденцію чистого та валового доходу, чистого прибутку можна простежити на рис. 2.2.

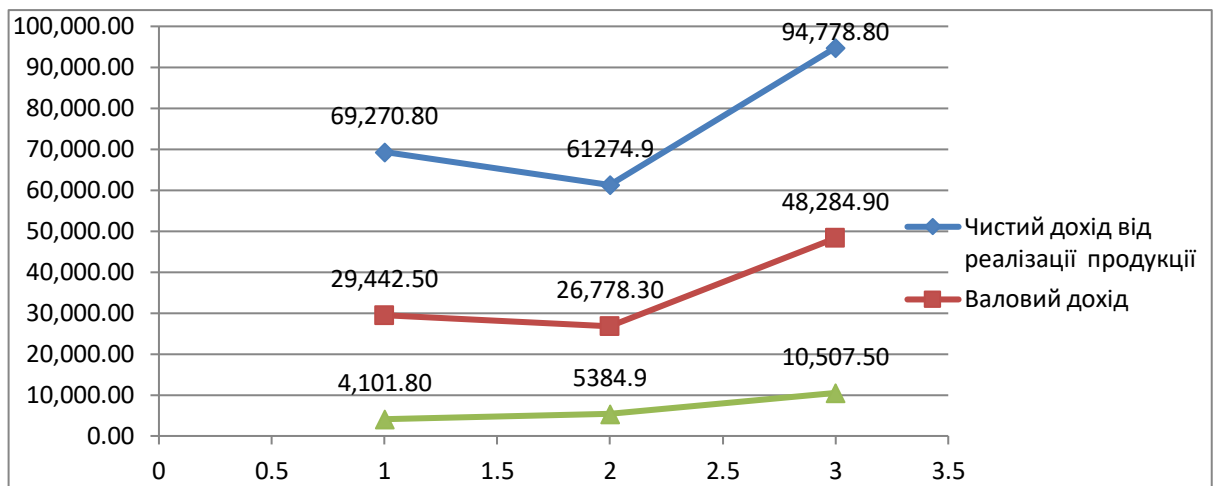


Рис. 2.2. Динаміка зміни чистого та валового доходу, чистого прибутку ТОВ «Логістик-Плюс» за період 2016-2018 рр.

Складено автором на основі фінансової звітності

За допомогою графіка можна простежити спад доходних показників у 2017 році та стрімке зростання в 2018 році. На рис.2.3. зображена динаміка зміни показників які є витратними.

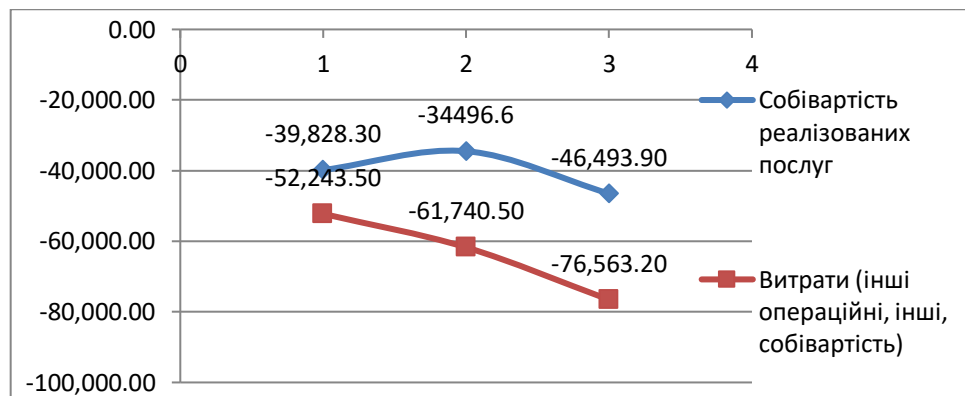


Рис. 2.3. Динаміка зміни собівартості продукції та витрат ТОВ «Логістик-Плюс» за 2016-18 рр.

Складено автором на основі фінансової звітності

Доцільно провести вертикальний і горизонтальний аналіз складу активів та пасивів ТОВ «Логістик-Плюс». Співвідношення активів і пасивів наведемо у вигляді табл. 2.4. та табл. 2.5.

Таблиця 2.4.

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Логістик-Плюс» за 2016-2018 рр.

Показник, тис. грн.	Роки					
	2016		2017		2018	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Активи	41249,4	100	35710,5	100	39903,9	100
Необоротні активи	7638,2	18,5	22102,9	61,9	8820,3	22,1
Оборотні активи	33611,2	81,5	13607,6	38,1	31083,6	77,9
Пасиви	41249,4	100	35710,5	100	39903,9	100
Власний капітал	29656,2	71,9	28657,1	80,2	28448,5	71,3
Поточні зобов'язання	11593,2	28,1	7053,4	19,8	11455,4	28,7
Довгострокові зобов'язання	-		-		-	

Складено автором на основі фінансової звітності

Таблиця 2.5.

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Логістик-Плюс» за 2016-2018 рр.

Показник, тис. грн.	Роки					
	2016		2017		2018	
	Δ X, тис. грн.	Т', %	Δ X, тис. грн.	Т', %	Δ X, тис. грн.	Т', %
Активи	3893,9	10,4	-1645	-4,4	2548,4	6,8
Необоротні активи	-2925,1	-27,7	11539,6	109,2	-1743	-16,5
Оборотні активи	6819	25,5	-13184,6	-49,2	4291,4	16
Пасиви	3893,9	10,4	-1645	-4,4	2548,4	6,8
Власний капітал	3120,9	11,8	2121,8	8	1913,2	7,2
Поточні зобов'язання	773	7,1	-3766,8	-34,8	635,2	5,9

Складено автором на основі фінансової звітності

За результатами вище наведених таблиць можна зробити висновок, що в складі активів протягом 2016-2018 років, крім 2017 р. переважали оборотні активи, що дає зрозуміти, що в операційних процесах задіяна велика кількість ресурсів, які витрачаються протягом одного операційного циклу.

Аналізуючи структуру пасивів, можна простежити, що частка власного капіталу значно перевищує поточні зобов'язання, що говорить про те, що ТОВ «Логістик-Плюс» має низький рівень заборгованості перед кредиторами, тобто підприємство розвивається в основному за рахунок власних коштів, власний капітал в структурі пасивів за 2017 становив понад 80%. Позитивною тенденцією є відсутність в структурі пасивів компанії довгострокових зобов'язань.

В контексті дослідження матеріально-технічного рівня підприємства буде доцільним провести аналіз майнового стану ТОВ «Логістик-Плюс», детальний аналіз проведемо шляхом розрахунку коефіцієнтів зносу, оновлення і вибуття основних засобів.

Коефіцієнт зносу знаходимо шляхом відношення значення зносу до первісної вартості основних засобів досліджуваного підприємства.. Нормативним для підприємств є зниження цього показника в динаміці, що простежувалось на нашому прикладі. Коефіцієнт оновлення розраховуємо як вартість основних засобів що надійшли у відношенні до вартості основних засобів на кінець звітного періоду.

Для аналізу майнового стану підприємства розраховуються коефіцієнти зносу, оновлення та вибуття основних засобів, табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Аналіз майнового стану ТОВ «Логістик-Плюс» за 2016-2018 рр.

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	ΔX	$T', \%$	ΔX	$T', \%$
1.1 Знос	0,6	0,8	0,6	0,2	33,3	-0,2	-25
1.2. Оновлення	-0,383	0,246	-0,15	0,629	164,2	-0,396	-161
1.3. Вибуття	0	0	0	0	0	0	0

Складено автором на основі фінансової звітності

Показник коефіцієнту зносу є досить низьким і не перевищує 0,8, при цьому за 2018 рік коефіцієнт знизився на 25%, що дозволяє зробити висновок про ефективність користування основних засобів підприємства. Коефіцієнт оновлення має негативну тенденцію, підприємство найвищим він був в 2017 році і становив 0,246, відповідно темп приросту склав 164,2% порівняно з попереднім 2016 роком, в цілому ТОВ «Логістик-Плюс» провело технічне переоснащення в 2014 році і використовує нові технології як в офісному приміщенні так і в складському.

На базі розрахованих даних побудуємо графік динаміки зміни коефіцієнтів зносу та оновлення ТОВ «Логістик-Плюс» (рис. 2.4).

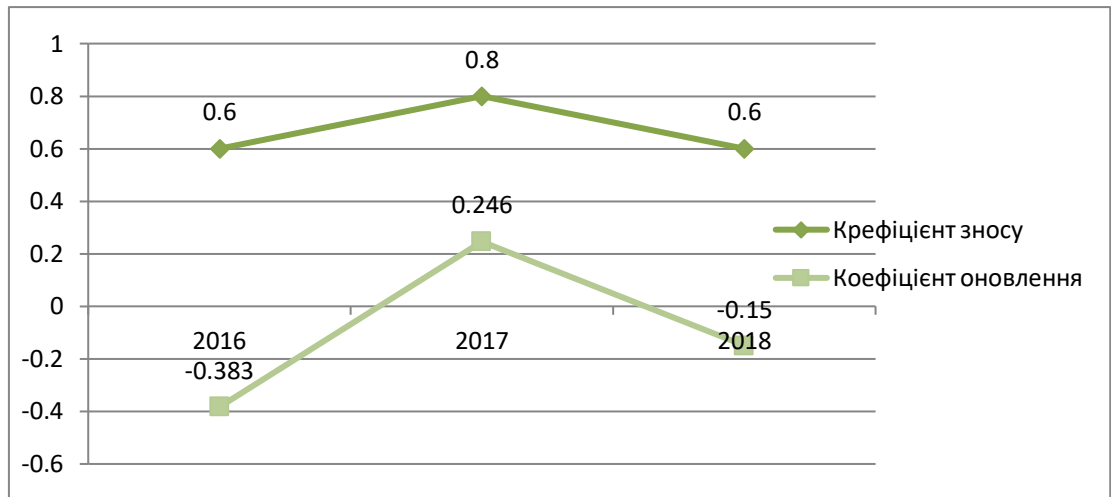


Рис. 2.4. Динаміка зміни коефіцієнтів зносу та оновлення ТОВ «Логістик-Плюс» 2016-2018 рр.

Складено автором на основі фінансової звітності

Проаналізувавши наведений вище графік, можна зробити висновок, що коефіцієнт зносу не перевищує норму на має тенденцію до зниження в 2018 році.

Підсумки та результати розрахунків оцінки платоспроможності представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Оцінка платоспроможності ТОВ «Логістик-Плюс» 2016-2018 рр.

Показник	Роки			2017/2016		2018/2016	
	2016	2017	2018	ΔX	$T', \%$	ΔX	$T', \%$
Коефіцієнт покриття	2,9	1,93	2,71	-0,97	-33,4	-0,19	-6,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,9	1,93	2,71	-0,97	-33,4	-0,19	-6,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,53	0,25	0,55	-0,28	-52,8	0,02	3,8
Чистий оборотний капітал	22018	6554,2	19628,2	-15463,8	-70,2	-2389,8	-10,9

Складено автором на основі фінансової звітності

Представимо отримані результати оцінки платоспроможності ТОВ «Логістик-Плюс» за 2016-2018 рр. на рис. 2.5.

За результатами вище наведеної таблиці коефіцієнт покриття має спадаючу тенденцію, варіюючись від 2,9 у 2016 році до 2,71 у 2018. Норма

для коефіцієнту покриття є більше 1, а значить показник підприємства відповідає рекомендованим значенням (1-1,5), що говорить про платоспроможність компанії. Не дивлячись на те, що показник зменшився у 2017 та 2018 роках в порівнянні з базовим 2016-м, коефіцієнт покриття все одно перевищує норму.

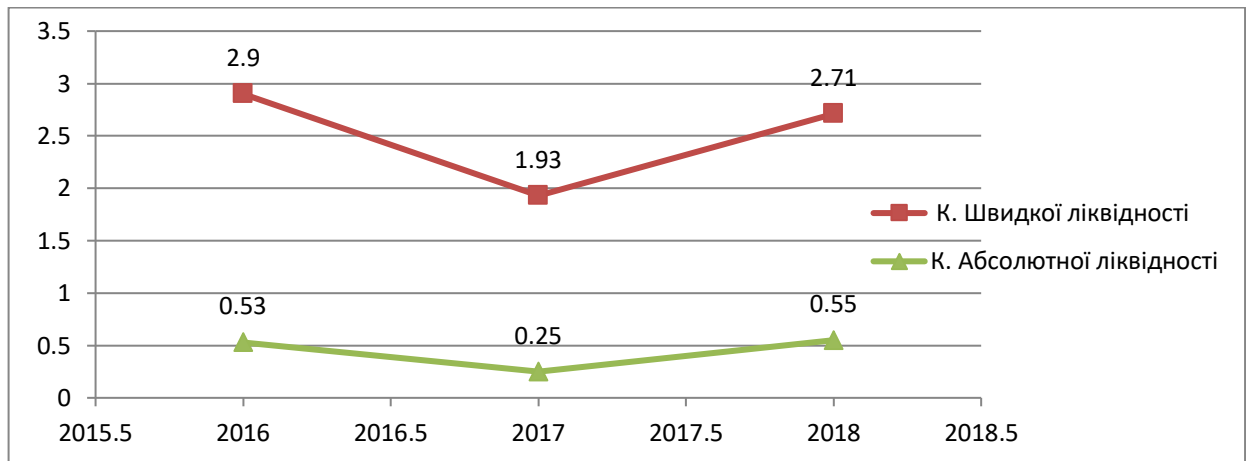


Рис. 2.5. Динаміка зміни коефіцієнтів покриття, швидкої та абсолютної ліквідності ТОВ «Логістик-Плюс» 2016-2018 рр.

Складено автором на основі фінансової звітності

За наведеним вище графіком можна зробити висновок, що коефіцієнт покриття >1 , а отже відповідає рекомендованим значенням, що говорить про достатній рівень платоспроможності компанії.

Показник швидкої ліквідності «Логістик-Плюс» відповідає рекомендованим значенням $i > 1$ (2016-2018 рр. від 2,9 до 2,71). Оскільки цей коефіцієнт показує спроможність підприємства негайно погасити кредиторську заборгованість, таке значення вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідає рекомендованому значенню ($>0,25$). Показник в 2016 році становить 0,53 та 0,55 в 2018 році, що свідчить про поступову позитивну динаміку. Звідси, ТОВ «Логістик-Плюс» зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Чистий оборотний капітал має позитивні значення, при чому зростає кожного року. Це пов'язано зі збільшенням оборотних активів

та зменшенням зобов'язань, а значить, компанія веде ефективну фінансову політику.

Оцінка фінансової стійкості підприємства

Для оцінки фінансової стійкості підприємства (табл. 2.8, рис. 2.6) розраховуються коефіцієнти платоспроможності, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами, маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт платоспроможності відображає залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансування показує можливість розвиватися за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт маневреності показує, яка частина власного капіталу вкладена в оборотні засоби, а яка – капіталізована.

Таблиця 2.8.

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Логістик-Плюс» 2016-2018 рр.

Показник	Роки			2017/2016		2018/2016	
	2016	2017	2018	ΔX	$T', \%$	ΔX	$T', \%$
Коефіцієнт платоспроможності	0,72	0,8	0,71	0,08	11,1	-0,01	-1,4
Коефіцієнт фінансування	0,39	0,25	0,4	-0,14	-35,9	0,01	2,6
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	1,9	0,93	1,71	-0,97	-51,1	-0,19	-10
Коефіцієнт маневреності	1,13	0,47	1,09	-0,66	-58,4	-0,04	-3,5

Складено автором на основі фінансової звітності

Ступінь залежності ТОВ «Логістик-Плюс» від джерел фінансування ззовні можна оцінити на основі визначення значень коефіцієнту платоспроможності за останні три роки, у відношенні значення власного капіталу на підсумок балансу. Оскільки підприємство перевищує нормативне значення 0,5, це говорить про зведену до мінімуму залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансування використовується для ідентифікації можливості підприємства розвиватись за рахунок власних коштів. Значення коефіцієнта змінювалось від 0,39 в 2016 році до 0,25 у 2017 році. У 2017 році показник мав спадаючий тренд.

Коефіцієнт маневреності показує яка частина власного капіталу вкладається в оборотні засоби. У 2016 році цей показник становив 1,9 та 1,71 у 2018 році.

Побудуємо графік динаміки зміни показників фінансової стійкості ТОВ «Логістик-Плюс» 2016-2018 рр. (рис. 2.6).

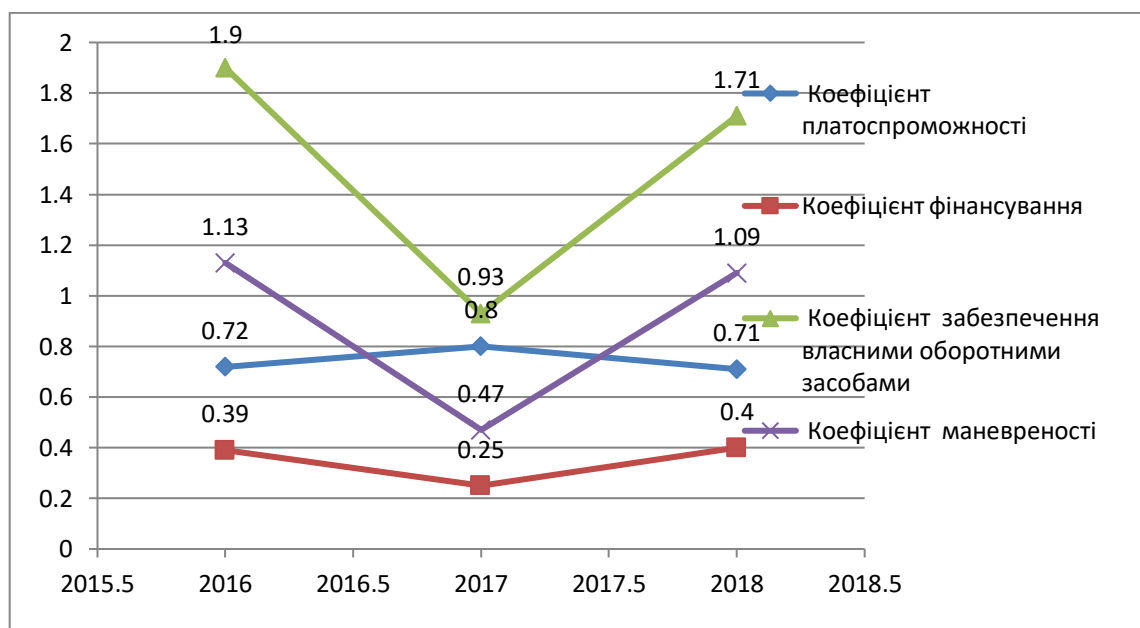


Рис. 2.6. Динаміка зміни коефіцієнтів платоспроможності, забезпечення власними оборотними засобами, фінансування та маневреності ТОВ «Логістик-Плюс» за 2016-2018 рр.

Складено автором на основі фінансової звітності

Коефіцієнт платоспроможності вказує на достатню кількість оборотних активів для погашення поточних зобов'язань підприємства. Оскільки рекомендованим значенням можна вважати коефіцієнт $>0,5$. Це означає, що ТОВ «Логістик-Плюс» має низький ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування, досягнувши максимального значення 0,8 у 2017 році. Коефіцієнт фінансування говорить про зниження залежності від сторонніх джерел фінансування.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами ТОВ «Логістик-Плюс» зростає протягом 2016-2018 рр.

Коефіцієнт маневреності також відповідає рекомендованому значенню ($>0,3$). Компанія ТОВ «Логістик-Плюс» має достатньо власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Оцінка ділової активності підприємства

Для оцінки ділової активності підприємства розраховуються коефіцієнти оборотності, строк погашення заборгованостей та фондвіддача.

Коефіцієнт оборотності активів підприємства показує ступінь ефективності розпорядження підприємством наявних ресурсів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості підприємства показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період.

Строк погашення дебіторської заборгованості можна розрахувати як відношення тривалості року, що аналізується до коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості і дає можливість визначити середній період погашення дебіторської заборгованості. Строк погашення кредиторської заборгованості розраховується за аналогією, результати проведеного аналізу наведено на рис. 2.8.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів розраховується шляхом ділення собівартості реалізованої продукції на середньорічну вартості матеріальних запасів і характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства.

Фондвіддача характеризує ефективність використання основних засобів підприємства і розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів рис.2.7.

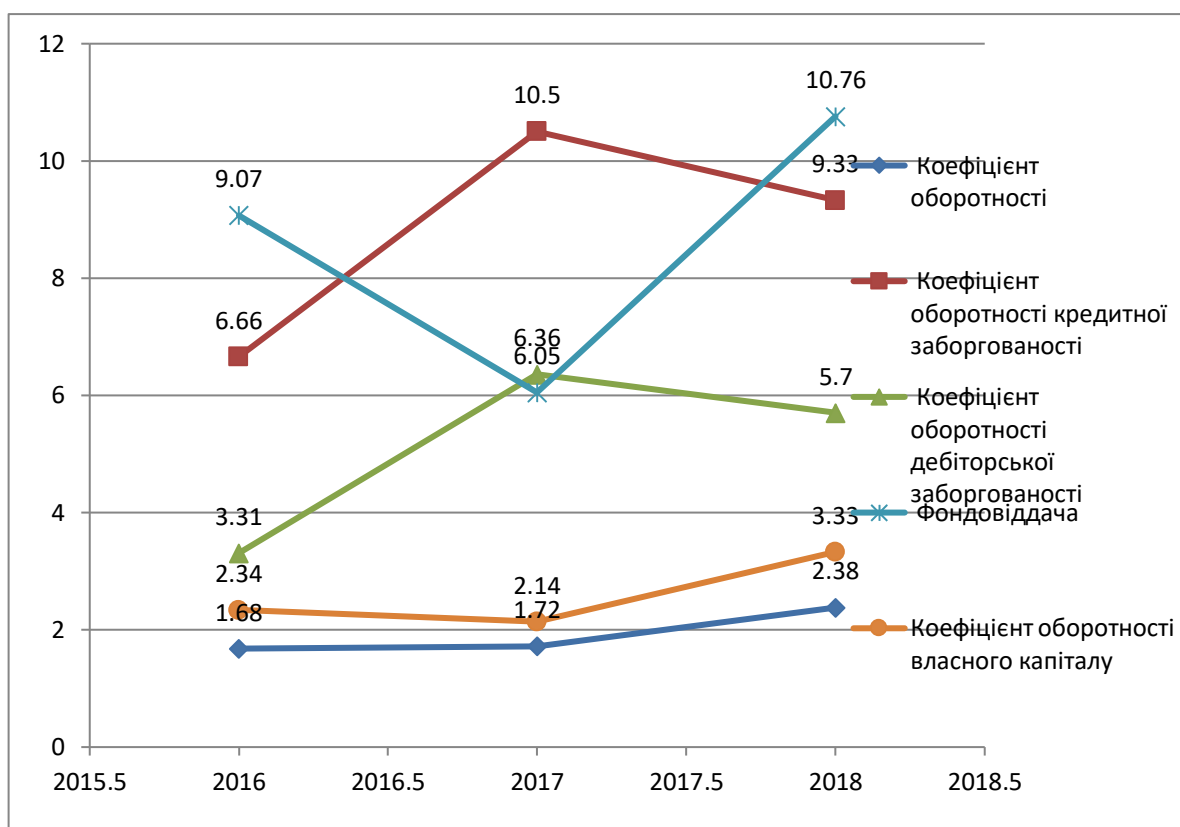


Рис. 2.7. Динаміка зміни коефіцієнтів оборотності активів, кредиторської/дебіторської заборгованостей і строків їх погашення, коефіцієнту оборотності матеріальних запасів, фондівіддачі та коефіцієнту оборотності власного капіталу ТОВ «Логістик-Плюс» за 2016-2018 рр.

Складено автором на основі фінансової звітності

За допомогою наведеного вище графіку, можна простежити, що коефіцієнт оборотності активів зростав на протязі трьох досліджуваних років, так становив 1,68 у 2016 році, 1,72 у 2017 та 2,38 у 2018 відповідно. Коефіцієнти кредиторської та дебіторської заборгованостей мають зростати кожного досліджуваного періоду, даний показник має тенденцію до зростання на ТОВ «Логістик-Плюс» у порівнянні з базовим 2016 роком. Оборотноість кредиторської заборгованості зростала з 6,66 в 2016 до 10,5 в 2017 р. і невеликим зниженням до 9,33 в 2018 р. Оборотноість дебіторської заборгованості мала таку ж тенденцію, сягнувши 6,36 у 2017 році та 5,7 у 2018. Показник фондівіддачі, що становив 9,07 у 2016 році, 6,05 у 2017 з невеликим спадом та зростом до 10,76 у 2018. Зниження на кілька пунктів у

2017 р. можна пояснити оновленням частини основних засобів на підприємстві.

Отримані результати після розрахунків наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Оцінка ділової активності ТОВ «Логістик-Плюс» за 2016-2018 рр.

Показник	Роки			2017/2016		2018/2016	
	2016	2017	2018	ΔX	$T', \%$	ΔX	$T', \%$
4.1. Коефіцієнт оборотності	1,68	1,72	2,38	0,04	2,4	0,7	41,7
4.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,66	10,5	9,33	3,84	57,7	2,67	40,1
4.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,31	6,36	5,7	3,05	92,1	2,39	72,2
4.4. Строк погашення дебіторської заборгованості	110	57	64	-53	-48,2	-46	-41,8
4.5. Строк погашення кредиторської заборгованості	55	35	39	-20	-36,4	-16	-29,1
4.6. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	10,57	28,02	11,57	17,45	165,1	1	9,5
4.7. Фондовіддача	9,07	6,05	10,76	-3,02	-33,3	1,69	18,6
4.8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,34	2,14	3,33	-0,2	-8,5	0,99	42,3

Складено автором на основі фінансової звітності

За досліджуваний період з 2016 по 2018 рр. коефіцієнт оборотності активів мав темпи приросту від 2,4% до 40,1%. Це свідчить про зростання ефективності використання активів підприємства. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості відображає зростання на 3,84% у 2017 році та 40,1% у 2018. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості мав темпи приросту від 92,1% до 72,2%. Строки погашення заборгованості показували від'ємний темп приросту, що є позитивною тенденцією для ТОВ «Логістик-Плюс». Для коефіцієнту фондівіддачі та оборотності власного капіталу характерне зростання, що свідчить про ефективну діяльність підприємства.

Графічно проаналізуємо динаміку строку погашення заборгованостей підприємства, рис. 2.8.

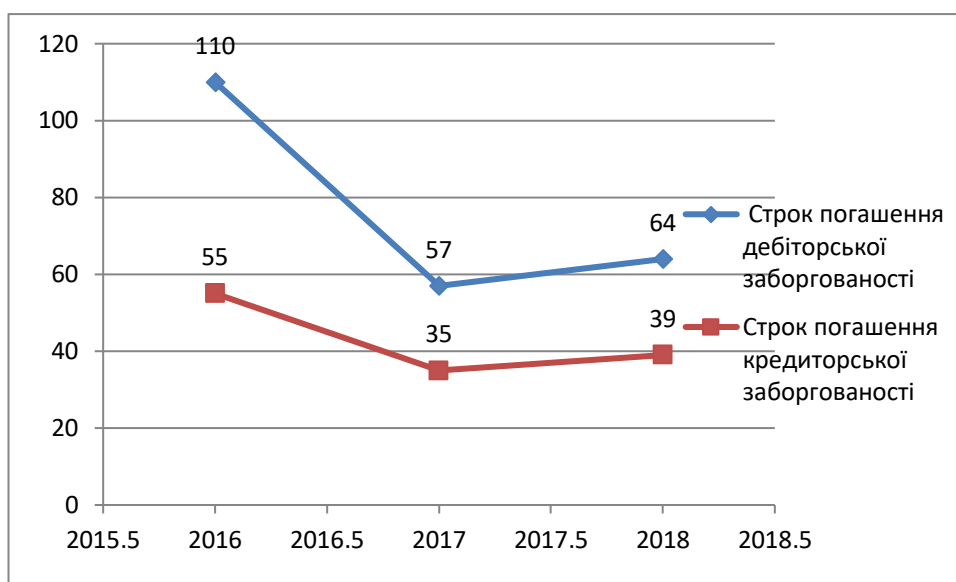


Рис. 2.8. Динаміка зміни строку погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей ТОВ «Логістик-Плюс» за 2016-2018 рр.

Складено автором на основі фінансової звітності

Для строку погашення дебіторської заборгованості та кредиторської характерне зменшення щодо базового року, що є позитивною динамікою.

Показники рентабельності діяльності підприємства

Рентабельність активів знаходиться шляхом ділення чистого прибутку, отриманого підприємством за звітний період на середньорічну величину активів. Показник відображає скільки прибутку припадає на 1 грн. активів.

Рентабельність власного капіталу показує рівень ефективності використання власного капіталу. Характеризує, наявну віддачу на вкладений власний капітал. Рентабельність власного капіталу можна розрахувати відношенням чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу.

Рентабельність діяльності можна знайти шляхом ділення чистого прибутку до чистої виручки, а рентабельність продукції як чистого прибутку до собівартості продукції відповідно, рентабельність продажів як відношення валового прибутку до чистої виручки (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

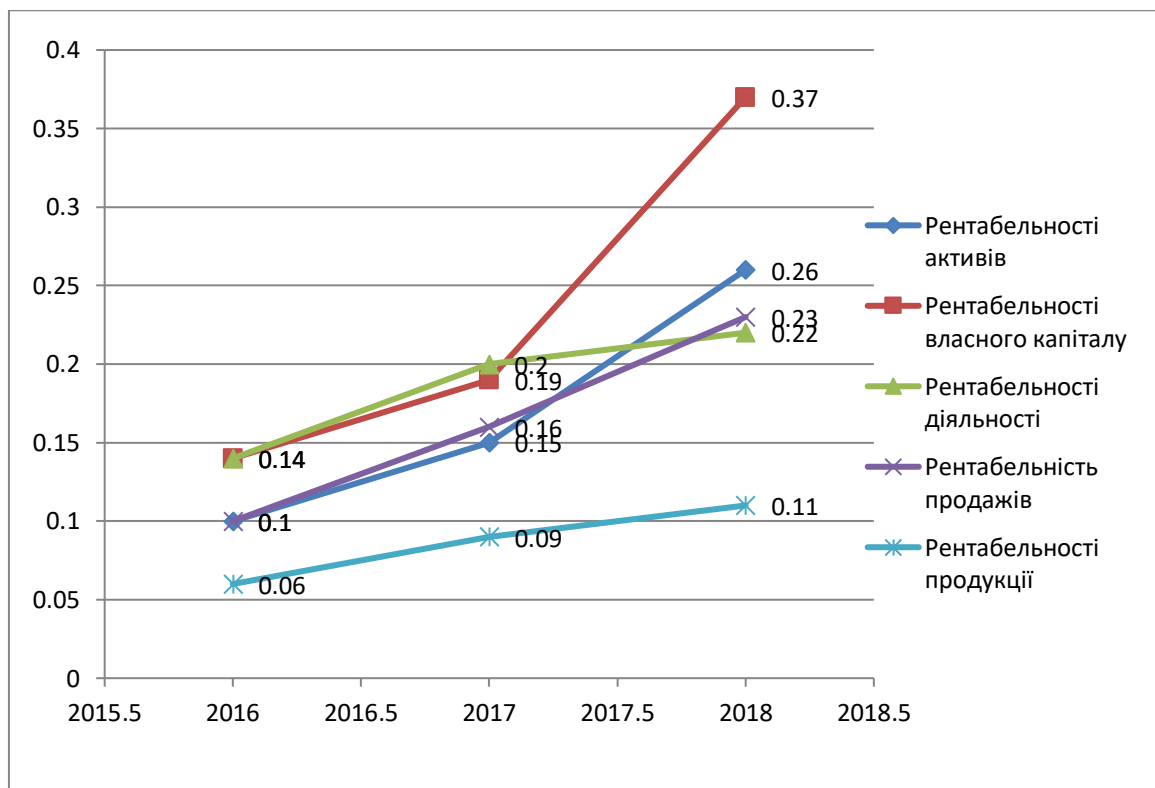
**Показники прибутковості діяльності ТОВ «Логістик-Плюс» за
2016-2018 рр.**

Показник	Роки			2017/2016		2018/2016	
	2016	2017	2018	$\Delta X, \%$	$T', \%$	$\Delta X, \%$	$T', \%$
Чистий прибуток, тис.грн	4101,8	5384,9	10507,5	1283,10	31,3	6405,70	156,2
Рентабельності активів, %	0,1	0,15	0,26	0,05	50	0,16	160
Рентабельності власного капіталу, %	0,14	0,19	0,37	0,05	35,71	0,23	164,29
Рентабельності діяльності, %	0,14	0,2	0,22	0,06	42,86	0,08	57,14
Рентабельність продажів, %	0,1	0,16	0,23	0,06	60	0,13	130
Рентабельності продукції, %	0,06	0,09	0,11	0,03	50	0,05	83,33

Складено автором на основі фінансової звітності

Рентабельність активів знаходилась в діапазоні від 0,1 до 0,26. Рентабельність власного капіталу мала значення від 0,14 до 0,37. Рентабельність діяльності знаходилась в межах від 0,14 до 0,22 з постійним ростом. Рентабельність продукції коливалась від 0,06 до 0,11.

Отримані результати доцільно відобразити графічно, рис. 2.9.



**Рис. 2.9. Динаміка зміни коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Логістик-Плюс»
за 2016-2018 рр.**

Складено автором на основі фінансової звітності

У 2018 р. коефіцієнт рентабельності активів ТОВ «Логістик-Плюс» перевищив загальну норму $>20\%$. Рентабельність активів підприємства має зростаючу динаміку і показує ріст на 50 та 160% порівнюючи з базовим 2016 роком, рекомендоване значення рентабельності активів $>14\%$.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу вказує на ступінь прибутковості власного капіталу, тому найбільший інтерес представляє для наявних і потенційних партнерів, є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства, тому що його рівень показує верхню межу дивідендних виплат ($>20\%$).

2.3. Стратегічний аналіз управління процесом конкурентоспроможності ТОВ «Логістик-Плюс»

Конкурентні сили та їх вплив на ситуацію галузі. М. Портер розкриває 5 конкурентних сил, табл. 2.11.

Таблиця 2.11.

Конкурентні сили та їх вплив на ситуацію логістичній галузі

<i>Конкурентні сили</i>	<i>Опис</i>
Суперництво між фірмами в галузі	Наявний високий рівень конкуренції, ТОВ «Логістик-Плюс» входить до 5 найбільших логістичних операторів України, але деякі конкуренти окрім автомобільних перевезень надають послуги залізничних і морських перевезень
Спроба компаній завоювати ринок з послугами субститутами	не спостерігається
Поява нових конкурентів в галузі	Нові конкуренти галузі не можуть в найближчий час досягти рівня розвитку ТОВ «Логістик-Плюс», адже для цього необхідно мати нове обладнання та широку клієнтську базу
Здатність постачальників диктувати свої умови фірмі	значний ступінь залежності від перевізників, адже підприємство не має власного автопарку.
Здатність споживачів диктувати свої умови	ТОВ «Логістик-Плюс» вибудовує надійні партнерські стосунки з своїми клієнтами, тому часто йде на поступки для їх залучення, наприклад можливість відстрочки оплати за надані послуги

Розроблено автором

Проаналізуємо здоров'я компанії ТОВ «Логістик-Плюс»

1. Лідерство – реалізація керівництва підприємством, яка здійснюється керівниками певних підрозділів чи підприємства в цілому. Роль лідерів на ТОВ «Логістик-Плюс» виконують начальники певних відділів та директор підприємства. Таким лідерам надано можливість розробляти пропозиції щодо розвитку свого відділу та керувати процесом реалізації запланованих заходів за умови погодження з директором підприємства. Керівники ТОВ «Логістик-Плюс» мають вищу освіту та орієнтовані на постійний розвиток підприємства. Вагомим є усвідомлення лідерами важливості пояснення працівникам причини певних змін та їх вплив на ефективність діяльності відділу чи підприємства в цілому.

2. Сфокусованість на ринку – ТОВ «Логістик-Плюс» фокусується на ринку логістичних послуг та наданні комплексних послуг, а саме експедиційних, складського зберігання, , митно-брокерських, маркування, упакування.

3. Орієнтація на якість – оскільки ринок логістичних операторів є високо конкурентним надзвичайно важливо надавати сервіс високої якості споживачу (вчасне вивезення та доставка продукції, постійна комунікація з замовником, відсутність пошкодження товару при завантаженні/розвантаженні та транзиту продукції). ТОВ «Логістик-Плюс» впроваджує відповідні сучасні системи обслуговування та обладнання. Абсолютна автоматизація складським управлінням за допомогою системи . WMS, яка гарантує повну точність обліку та інвентаризації продукції за кількістю, асортиментом, терміном придатності. Також підприємство як 3PL оператор має наявності сертифікати якості, безпеки зберігання продуктів харчування (ISO 9001, ISO 22000, SA 8000).

4. Орієнтація на знання і компетенції – HR відділ ТОВ «Логістик-Плюс» звертає увагу на здобуту освіти та досвід роботи при проходженні співбесіди. На підприємстві високий рівень плинності кадрів, що пов'язано з неконкурентними заробітними платами на ринку праці, відсутність додаткового фінансового заохочення та невисокий рівень заробітних плат

призводить до плинності робочих кадрів. Звідси підприємство втрачає співробітників які вже володіють необхідними знаннями для виконання необхідної роботи та витрачає час на навчання нових кадрів.

Визначення підприємств, які мають найсильніші і найслабші конкурентні позиції і прогнозуються їх імовірні кроки.

Для ТОВ «Логістик-Плюс» основними конкурентами є:

ТОВ «ZAMMLER», ТОВ «Kuehne+Nagel», ТОВ «FM Logistic», ТОВ «Пан-Логістик», ТОВ «Європа Транс Агро». Серед цих конкурентів можна виділити прямого – ТОВ «Пан-Логістик», який також являється комплексним логістичним оператором, потенційний – ТОВ «ZAMMLER», найбільший логістичний оператор України, який надає всі види перевезень, а не лише автомобільні.

Встановлення КФУ в конкурентній боротьбі

Ключові фактори успіху ТОВ «Логістик-Плюс» та його основного конкурента, ТОВ «Пан-Логістик», представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12.

Ключові фактори успіху ТОВ «Логістик-Плюс» та ТОВ «Пан-Логістик»

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	ТОВ «Логістик-Плюс»		ТОВ «Пан-Логістик»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Якість	0,4	5	2,0	4	1,6
Обсяги продажів	0,15	5	0,75	4	0,6
Частка ринку	0,15	4	0,6	4	0,6
Ціна	0,3	4	1,2	4	1,2
Усього	1,0		4,55		4

Розроблено автором

Розвиток підприємства в обраній галузі супроводжується високим ступенем ризику. Тому для розробки подальших заходів розвитку ТОВ «Логістик-Плюс» необхідно розрахувати ступінь ризику, дані наведені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13.

Оцінка рівня ризику ТОВ «Логістик-Плюс» та ТОВ «Пан-Логістик»

<i>Показник</i>	<i>Формула розрахунку</i>	<i>Значення для «Логістик-Плюс»</i>	<i>Значення для «Пан-Логістик»</i>
X1	ОА/Сер. підсумок балансу	0,85	0,62
X2	НП/ Сер. підсумок балансу	0,08	0,1
X3	ВП/Св реалізованої прод.	0,74	0,7
X4	ВК/Позичковий капітал	2,45	2,4
X5	Виручка від реаліз./ Сер. підсумок балансу	1,01	0,75

Розроблено автором на основі [34,35,36]

Z-фактор«Логістик-Плюс»=

$$0,85*1,2+0,08*1,4+0,74*3,3+2,45*0,6+1,01=6,054$$

$$Z\text{-фактор«Пан-Логістик»}= 0,62*1,2+0,1*1,4+0,7*3,3+2,4*0,6+0,75=5,38$$

Розмір Z-фактора вказує на скільки ризик впливає на реалізацію запланованих цілей підприємства. Отримане значення свідчить про середній ступінь ризику та можливість протистояння на конкурентному логістичному ринку.

Стратегічний аналіз

Оцінимо за допомогою **агрегатного методу** потенціал ТОВ «Логістик-Плюс», табл.2.14.

Таблиця 2.14

Матриця оцінювання СПП ТОВ «Логістик-Плюс

<i>Локальні потенціали</i>	<i>Вага</i>	<i>Бали</i>	<i>Зважене значення</i>
Виробничий	0,25	8	2
Ресурсно-сировинний	0,15	6	0,9
Фінансовий	0,1	9	0,9
Маркетинговий	0,2	10	2
Інноваційний	0,05	5	0,25
Інвестиційний	0,04	5	0,2
Трудовий	0,03	5	0,15
Організаційно-управлінський	0,06	9	0,54
Інфраструктурний та екологічний	0,02	5	0,1
Експортний потенціал	0,1	0	0
Сума	1		7,04

Розроблено автором

ТОВ «Логістик-Плюс» має стабільний рівень СПП. Найбільшу вагу мають виробничий, маркетинговий, організаційно-управлінський, фінансовий потенціали. Найменші: екологічний, трудовий, інвестиційний, експортний. Результати наведено на рис.2.10.

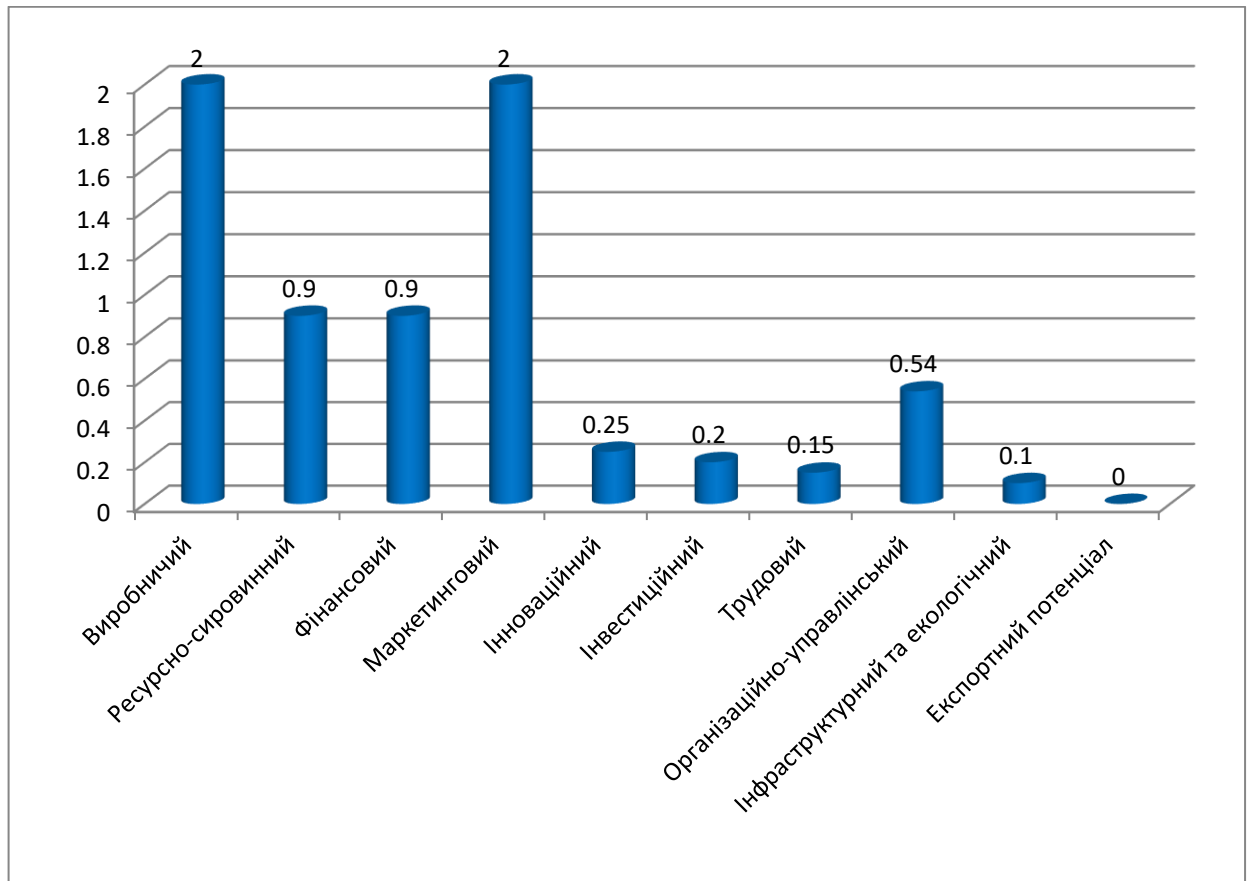


Рис 2.10. Оцінювання СПП ТОВ «Логістик-Плюс»

Розроблено автором

Агрегатний метод оцінки СПП

$$SP = 0,25 \cdot 8 + 0,15 \cdot 6 + 0,1 \cdot 9 + 0,2 \cdot 10 + 0,05 \cdot 5 + 0,04 \cdot 5 + 0,03 \cdot 5 + 0,06 \cdot 9 + 0,02 \cdot 5 + 0,1 \cdot 0 = 7,04$$

Графоаналітичний метод оцінки СПП, наведено в табл. 2.15-2.16.

Таблиця 2.15.

Виробництво, розподіл і збут продукції ТОВ «Логістик-Плюс» та ТОВ «Пан-Логістик»

№ n/n	Показник	Коеф. чутлив. $k_{\text{ч}}$	«Логістик-Плюс»	«Пан-Логістик»
1	Потужність підприємства, обсяг перевезень	1,2	3600	2350
2	Якість продукції, % Fe	1,25	85,5	84,5

Продовження табл. 2.15.

3	Фондовіддача, грн	1,1	10,76	11,7
4	Витрати на 1 грн послуг	1,1	0,7	0,73
5	Екологія виробництва (штрафи, тис. грн)	1,05	0	0
6	Прибуток, тис. грн	1,15	10507	7263
7	Рентабельність виробництва, %	1,15	22	20

Розроблено автором

Для виробництва:

$$P_{j \text{ лог.плюс}} = 1,2*1 + 1,25*1 + 1,1*2 + 1,1*1 + 1,05*1 + 1,15*1 + 1,15*1 = 9,1$$

$$P_{j \text{ пан лог.}} = 1,2*2 + 1,25*2 + 1,1*1 + 1,1*2 + 1,05*2 + 1,15*2 + 1,15*2 = 14,9$$

Таблиця 2.16.

Організаційна структура і менеджмент ТОВ «Логістик-Плюс» та ТОВ «Пан-Логістик»

№ n/n	Показник	Коеф. чутлив. кч	«Логістик- Плюс»	«Пан- Логістик»
1	Ділові якості менеджерів, балів	1,2	9	9
2	Ефективність організаційної структури управління, балів	1,15	9	9
3	Вік персоналу, % до 45 років	1,15	93	82
4	Рівень освіти, % з вищою освітою	1,05	67	63
5	Продуктивність роботи, грн	1,2	658,2	689,2
6	Середньомісячна оплата роботи, тис.грн	1,25	1050	1238

Розроблено автором на основі [34,37]

Для організаційної структури:

$$P_{j \text{ лог.плюс}} = 1,2*1 + 1,15*1 + 1,15*1 + 1,05*1 + 1,2*2 + 1,25*2 = 9,45$$

$$P_{j \text{ пан лог.}} = 1,2*2 + 1,15*2 + 1,15*2 + 1,05*2 + 1,2*1 + 1,25*1 = 11,55$$

Показники маркетингу обох компаній наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17.

Маркетинг ТОВ «Логістик-Плюс» та ТОВ «Пан-Логістик»

№ n/n	Показник	Коеф. чутлив. кч	«Логістик- Плюс»	«Пан-Логістик»
1	Обсяги постачань на внутрішній ринок,	1,2	3600	2350
2	Місце в експорті	1,15	345	355

Продовження табл. 2.17.

3	Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат підприємства	1,15	0,05	0,06
4	Фірмовий стиль (розвинуті напрямки), од.	1,15	7	8
5	Ціна за одиницю продукції, грн.	1,1	658	720
6	Витрати на інноваційну діяльність, тис. грн	1,25	55	650

Розроблено автором

Для маркетингу:

$$P_{j \text{ лог.плюс}} = 1,2*1+1,15*2+1,15*2+1,15*2+1,1*1+1,25*2=11,5$$

$$P_{j \text{ пан лог}} = 1,2*2+1,15*1+1,15*1+1,15*1+1,1*2+1,25*1=9,3$$

Показники оцінки фінансового потенціалу обох компаній наведено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18.

Фінанси ТОВ «Логістик-Плюс» та ТОВ «Пан-Логістик»

№ n/n	Показник	Коеф. чутлив. кч	Еталон	«Логістик-Плюс»	«Пан-Логістик»
	Коефіцієнти ліквідності				
1	Коефіцієнт поточної оцінки	1,05	2—3	2,98	2,67
2	Коефіцієнт критичної оцінки	1,1	2—3	2,86	2,53
3	Оборот матеріально-товарних запасів	1,05	1—5	9,6	4,8
4	Термін погашення дебіторської заборгованості	1,05	до 60 днів	65	54
	Коефіцієнти рентабельності				
5	Рентабельність продажу	1,15	> 10 %	26	25
6	Рентабельність активів	1,05	> 20 %	37	25
7	Рентабельність власного капіталу	1,1	близько 100 %	22	35
	Показники ефективності				
8	Оборотність активів, обертів	1,1	3—7	2,87	2,3

Продовження табл. 2.18

9	Прибуток на одного працюючого, тис. грн	1,05	1,54	6,1	3,9
10	Виторг на одного працюючого, тис. грн	1,05	39	35,4	32,5
	Коефіцієнти залежності				
11	Коефіцієнт заборгованості	1,1	до 0,7	0,1	0,08
12	Коефіцієнт капіталізації	1,15	до 10	3,4	4,5

Розроблено автором

Для фінансів:

$$P_{\text{лог.плюс}} = 1,05 * 1 + 1,1 * 1 + 1,05 * 1 + 1,05 * 2 + 1,15 * 1 + 1,05 * 1 + 1,1 * 2 + 1,1 * 1 + 1,05 * 1 + 1,05 * 1 + 1,1 * 2 + 1,15 * 2 = 17,4$$

$$P_{\text{пан.лог}} = 1,05 * 2 + 1,1 * 2 + 1,05 * 2 + 1,05 * 1 + 1,15 * 2 + 1,05 * 2 + 1,1 * 1 + 1,1 * 2 + 1,05 * 2 + 1,05 * 2 + 1,1 * 1 + 1,15 * 1 = 21,6$$

Трансформуємо отриману в ході ранжування суму місць у довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства.

Для виробництва:

$$B_{\text{лог.плюс}} = 100 - (9,1 - 8) * (100/8) = 86,25$$

$$B_{\text{пан.лог}} = 100 - (14,9 - 8) * (100/8) = 13,75$$

Для організаційної структури:

$$B_{\text{лог.плюс}} = 100 - (9,45 - 7) * (100/7) = 65$$

$$B_{\text{пан.лог}} = 100 - (11,55 - 7) * (100/7) = 35$$

Для маркетингу:

$$B_{\text{лог.плюс}} = 100 - (11,5 - 7) * (100/7) = 36$$

$$B_{\text{пан.лог}} = 100 - (9,3 - 7) * (100/7) = 64$$

Для фінансів:

$$B_{\text{лог.плюс}} = 100 - (17,4 - 13) * (100/13) = 66,15$$

$$B_{\text{пан.лог}} = 100 - (21,6 - 13) * (100/13) = 33,85$$

Визначивши довжину всіх векторів, створюємо квадрат потенціалу для розглянутих підприємств та розглянемо його на прикладі рис. 2.11.

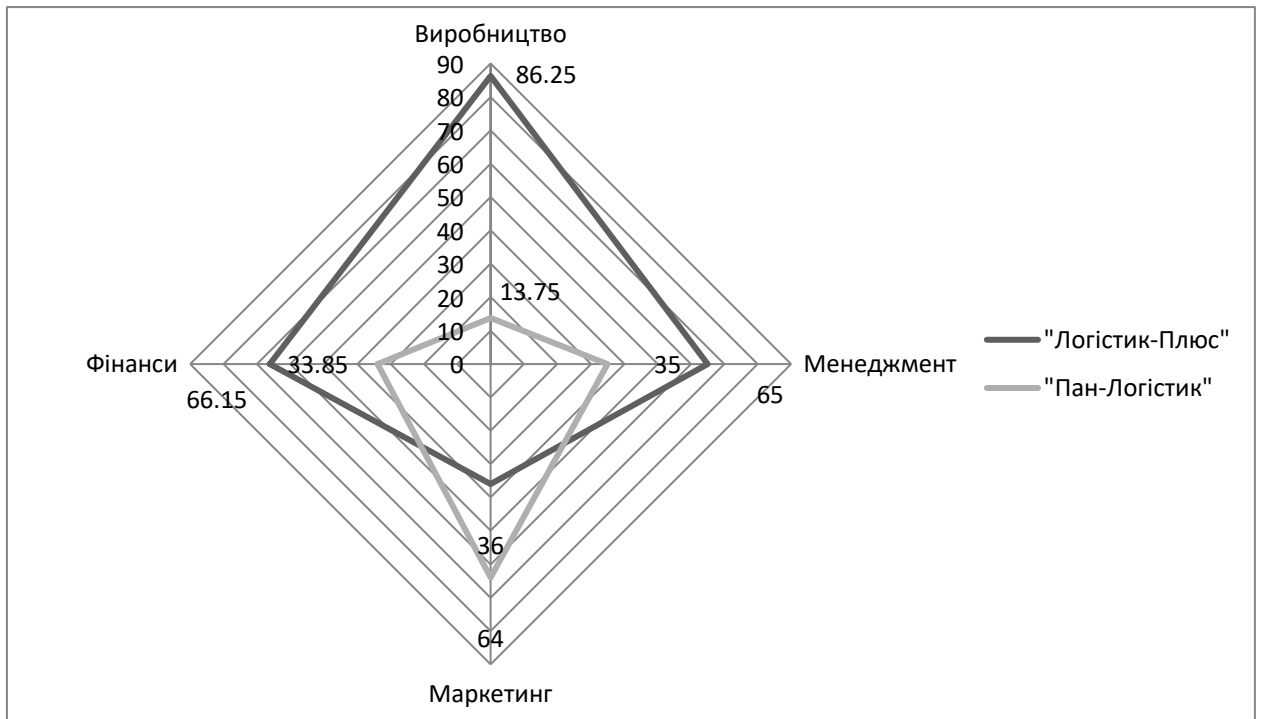


Рис. 2.11. Квадрат потенціалу ТОВ «Логістик-Плюс» та ТОВ «Пан-Логістик»
Розроблено автором

Форма квадрату потенціалу ТОВ «Логістик-Плюс» має дещо непропорційну форму, хоча вектори виробництва, фінансів, менеджменту мають високі значення, вектор маркетингу має низьке значення порівняно з конкурентом. Потенціал збалансований.

В контексті дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Логістик-Плюс» необхідно застосувати інструменти та методики, описані в теоретичному розділі. Використаємо, як чисто фінансові кількісні показники, так і бальні оцінки, а також застосуємо описовий метод.

В даному дослідженні необхідно проаналізувати стан ринку логістичних послуг, що є вагомим для здійснення максимально ефективної діяльності на цьому ринку. Доцільно здійснити аналіз ознак, які описують сучасний логістичний ринок України. Банківські установи, факторингові компанії, постачальники, посередники є складовими зовнішнього середовища логістичної діяльності.

Постійні зміни в зовнішньому середовищі, які впливають на поточну діяльність підприємства потребують від нього можливість адаптації та

збереження стійкості. Оскільки функціонування підприємства ускладнюється з постійними змінами, воно має набути характеристик як гнучкість та динамічність. Такі характеристики мають бути досягнуті комплексом дій з боку керівництва підприємства.

Оскільки кожне підприємство прагне до підвищення рівня ефективності діяльності, важливим є оптимізація потокових процесів для досягнення поставлених цілей менеджментом. Процес оптимізації означає мобілізацію наявних на підприємстві ресурсів, використання організаційних процесів для успішного функціонування компанії із застосування координаційної функції логістичної діяльності.

Проаналізуємо вітчизняний ринок логістичних послуг. У 2019 році на ринку складської нерухомості підтвердилася тенденція до зростання, яка почалася ще в кінці 2016-му.

На основі досліджень компанії CBRE Ukraine, основним поштовхом до збільшення логістичних операторів стало загальне збільшення попиту зі сторони ринків роздрібної торгівлі та логістики, централізація, тобто зміна локації з областей України на Київ, покращення умов лізингу з побудовою складських комплексів які відповідають нормам якості, що спричиняє збільшення об'єму загального поглинання та спад вакантності.

Об'єму загального поглинання за рік (враховуючи діяльність продажу з наступним використанням у власному виробництві) становить 120 тис. кв. м. В складовій об'єму загального поглинання переважали великі роздрібні продавці. Вони складають 57% загального поглинання. Логістичні оператори посіли друге місце [38].

Так, у 2018 році міжнародний логістичний оператор ТОВ «ZAMMLER» збільшив свій складський комплекс на 12,5 тис. кв. м завдяки залученню нових світових брендів у свою клієнтську базу. Свої складські площі збільшила і компанія ТОВ «METRO Cash&Carry Ukraine» за рахунок оренди 14 тис. кв. м в складському комплексі ТОВ «FM Logistic» у першій половині 2018 року.

Найбільші логістичні оператори за обсягом власної та орендованої площі, на якій здійснюються логістичні операції, табл. 2.19.

Таблиця 2.19.

Логістичні оператори за обсягом власної та орендованої площі

<i>Назва</i>	<i>Площа, кв. м</i>	<i>Тип</i>
Zammmler	75000	локальний
Kuehne-Nagel	67000	міжнародний
Raben	53000	міжнародний
Ekol	58000	міжнародний
FM Logistic	55000	міжнародний
УВК	50000	локальний
Логістик-Плюс	27000	локальний

Розроблено автором

У кризові роки велика кількість логістичних операторів стала розширяти послугу аутсорсингу кадрів на складських комплексах клієнта. Основна кількість логістичних операторів Україні розташовують свої потужності в столиці і орендують або будують великі площі, проте в інших областях країни дана тенденція характеризується значно нижчими показниками як кількості самих логістичних компаній та їх потужностей. Даний тренд можна пояснити менш інтенсивним розвитком регіональних ринків.

Необхідно зауважити, що вітчизняні логістичні оператори активізували свою діяльність в 2016-2018 роках. CBRE Ukraine, дослідили що в кризових 2014-2016 роках, місцеві логістичні компанії поступово зайняли свій сегмент на ринку. Вітчизняні компанії, які є найбільшими представниками логістичної діяльності є Business Group, ZAMMLER, Logistic Plus, НВК та НП Логістик [39]. В 2018 році прослідковується тенденція збільшення ролі місцевих операторів які поступово складають більшу конкуренцію міжнародним логістичним операторам. До прикладу, українські логістичні підприємства кожного року проводять пошук нових напрямів для розширення діяльності, показують власну готовність вкладати інвестиції в нові перспективні проекти. Розглядаючи міжнародні логістичні компанії можна дійти висновку, що їм характерне дотримання високих стандартів при

зберіганні/транспортуванні продукції, надання послуг вцілому. Так, міжнародний оператор ТОВ «FM Logistic» навіть у роки спаду (2014-2016 рр) запланував будівництво складських комплексів різних класів і в 2018 році вакантність в даних складських приміщеннях відсутня, що свідчить про розширення логістичного ринку[40].

Проте ринок роздрібної торгівлі являється ключовим об'єктом попиту на складські комплекси на логістичному ринку. Так, після збільшення площі своїх складських приміщень в логістичному комплексі East Gate Logistic в 2017 році, ТОВ «АШАН» здійснив лізинг додаткових 3 тис. кв. м в складському комплексі UKR DC. Виробники промислової продукції також почали виявляти додатковий інтерес до складських приміщень в останні досліджувані роки. Компанія ТОВ «Malbi» яка виробляє шоколадну продукцію під маркою «Millennium», яка локується в місті Дніпро, взяла в оренду понад 6 тис.кв м в складському приміщенні ICT.

Для подальшого дослідження необхідно виділити сектори, які переважають у сегменті, до таких можна віднести: побутова техніка, виробництво одягу і сегмент краси та догляду за собою. В 2014-2018 роках було підтверджено динамічний розвиток сектора e-commerce. Якщо досліджувати тенденції розвитку ринку в 2020 році, попит буде залишатись стабільним і навіть зростати, що стає передумовою до розширення будівництва складських комплексів, а також дослідження підтверджують, що в досліджуваному 2020 році є перспектива повернення до ринку долара. Також потрібно брати до уваги можливе потенційне розширення діяльності іноземних логістичних операторів на вітчизняному ринку, офіційно підтвердили про свій вихід на український ринок відомі зарубіжні компанії, а саме ІКЕА і Н&М. В загалом, в Україні простежується високий рівень потенціалу для розширення логістичного сектору. Для подальшого розширення даної частки ринку нерухомості велику роль відіграє фактор стабільності економічної ситуації в країні [34].

Процес прийняття важливих для ТОВ «Логістик-Плюс» рішень оснований на проведенні детального аналізу логістичного середовища. Для здійснення комплексного аналізу конкурентоспроможності підприємства необхідно дослідити фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища та провести детальний аналіз кожної складової. Саме детальне дослідження факторів прямого і непрямого впливу зовнішнього середовища на конкурентоздатність досліджуваного підприємства надасть час для подальшого здійснення прогнозу можливостей, створення нового плану дій на випадок настання форс-мажорних обставин, розроблення певних подальших дій, які дадуть можливість перетворити наявні загрози на певні можливості вигоди для підприємства. Аналіз факторів зовнішнього середовища дозволить виявити певні сильні сторони, резерви та ресурси підприємства, які дадуть можливість пристосуватись до постійних змін зовнішнього середовища.

Аналіз ступеню здійснення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на показники конкурентоспроможності підприємства дасть певні переваги, а саме: зменшити ступіть невизначеності й ризикованості при здійсненні виробничо-господарської діяльності підприємства; покращити якість стратегічного планування й майбутнього прогнозування важливих показників економічної діяльності підприємства; покращити рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому та його продукції; збереження наявної конкурентної позиції та збільшити частку ринку для розширення діяльності підприємства.

Доцільно навести схематичне зображення комплексного аналізу конкурентоспроможності для логістичного підприємства, рис 2.12.



Рис 2.12. Комплексний аналіз конкурентоспроможності для ТОВ «Логістик-Плюс»

Розроблено автором

Для оцінки ефективності управління транспортно-експедиторською діяльністю ТОВ «Логісти-Плюс» доцільно виділити логістичні витрати із загальної суми витрат, а також розглянути функціональну класифікацію, поділяючи витрати на три основні групи – виробничі витрати, витрати збуту і постачання. У табл. 2.20. представлені основні статті, які необхідно враховувати в діяльності підприємства.

Таблиця 2.20.

Структура логістичних витрат

<i>Група витрат</i>	<i>Статті витрат</i>
Витрати на постачання	витрати по оформленню замовлення; транспортні витрати; витрати на зберігання виробничих запасів
Витрати на виробництво	витрати на приймання сировини і матеріалів; оформлення замовлення на виробництво продукції; зберігання продукції
Витрати на збут	витрати на зберігання запасів готової продукції; оформлення замовлення (упаковка, сортування, маркірування і інше); транспортування готової продукції.

Розроблено автором

Аналіз і оцінка загальних логістичних витрат ТОВ «Логістик-Плюс» дозволив виділити структуру логістичних витрат (табл. 2.21.) та згрупувати витрати за функціональними видами логістичних робіт.

Таблиця 2.21.

Структура логістичних витрат ТОВ «Логістик-Плюс»

<i>Стаття витрат</i>	<i>Витрати, тис. грн</i>		<i>Абсолютне відхилення.</i>
	<i>2017</i>	<i>2018</i>	
Витрати по оформленню замовлення	689,92	929,872	239,952
Транспортні витрати	22422,4	30220,8	7798,44
Витрати на зберігання	8624	11623,4	2999,4
Витрати на приймання сировини і матеріалів	344,96	464,936	119,976
Упаковка, сортування, маркірування	2414,72	3254,55	839,832
Всього	34496	46493,6	11997,6

Розроблено автором

Проаналізувавши логістичні витрати за 2017-2018 роки, можна побачити, що вони виросли на 34%, це означає, що підприємство вимушене витрачати більше матеріальних ресурсів на збут продукції з кожним роком. Такі показники є негативними для економічного стану підприємства, адже є можливість втратити контроль над логістичними витратами та нераціонально використовувати ресурси. Найвагоміша частка витрат характерна для транспортування готової продукції, вони складають 65% (рис 2.13.) від сумарної кількості логістичних витрат, такі витрати пов'язані з зростанням цін на паливо, а також з високими витратами на обслуговування транспортних.

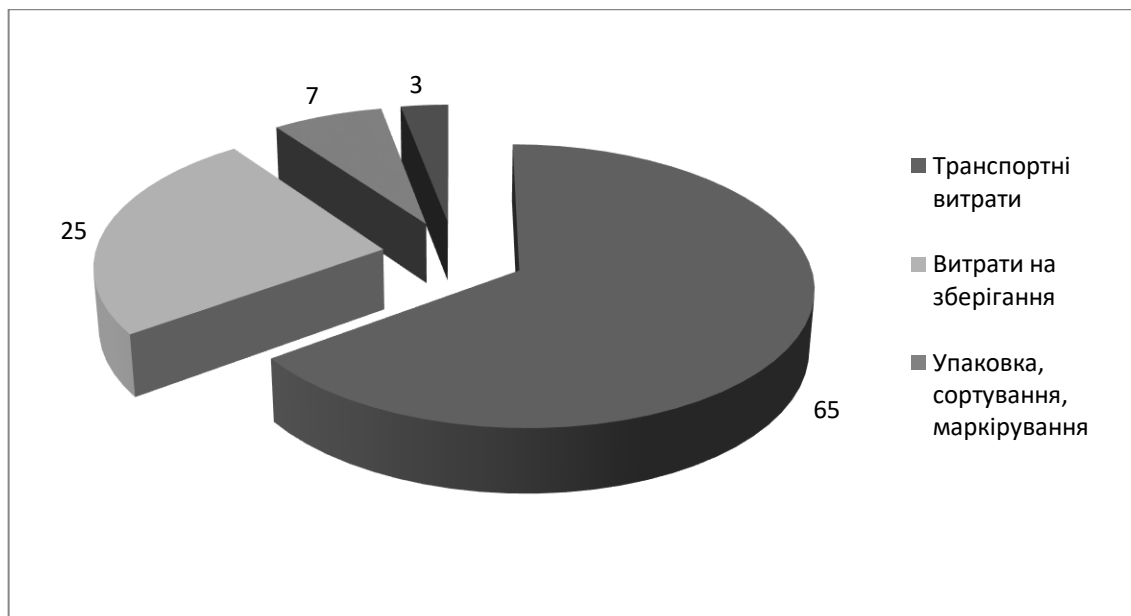


Рис. 2.13. Частина логістичних витрат за статтями на ТОВ «Логістик-Плюс» за 2018 р.

Розроблено автором

Також значну частку, а саме 25% складають витрати на зберігання запасів, це пов'язано з особливими вимогами зберігання продукції, для того, щоб вона була належної якості. Сюди входять витрати на спеціальне обслуговування на приладдя, що домагає зберігати постійний приємний тепловий режим для продукції та спеціальні прилади, що вимірюють допустимі умови зберігання товару.

Для подальшого аналізу управління процесом конкурентоспроможності необхідно розглянути показник руху персоналу – ТОВ «Логістик-Плюс» має значний відсоток плинності кадрів, так можна простежити, що кадровий склад працівників офісу змінюється на 70% кожні 18 місяців, а працівники складу змінюються кожні 6-12 місяців. Даний показник свідчить про небажання керівництва створити високий рівень мотивації як матеріальний так і нематеріальний, табл. 2.22.

Таблиця 2.22.

Рух персоналу ТОВ «Логістик-Плюс» за 2016-2018рр.

Показник,ос	Рік			2018 р. порівняно з 2016 р., %
	2016	2017	2018	
Середньооблікова кількість штатних працівників	120	135	144	120
Прибуло (прийнято)	60	70	76	126,6
Коефіцієнт прибуття персоналу,%	50	51,8	52,7	105,5
Вибуло (вивільнення)	40	55	67	167,5
Коефіцієнт вибуття персоналу,%	33,3	40,7	46,5	139,5
Вибуло з причини скорочення штату	-	-	-	-
Вибуло з причини плинності кадрів	40	55	67	167,5
Коефіцієнт плинності кадрів,%	33,3	40,7	46,5	139,5

Розроблено автором

Протягом 2018-2016 рр. кількість прийнятих осіб збільшилась й склала 26,6%, коефіцієнт їх прибуття становив 50-52,7% і зріс на 26,6 відсоткових пункти. Кількість звільнених осіб також збільшилась в 2018 р. порівняно з 2016 р. становила – 67,5%, що спричинено незадоволеністю працівників в роботі на даному підприємстві. Коефіцієнт вибуття персоналу становив 33,3-46,5% З причин скорочення штатів не було звільнено жодної особи; основна частка звільнень – через плинність кадрів – 100% вибулих працівників. Коефіцієнт прибуття персоналу в основному зумовлений значним його вибуттям. Окрім того, робочі місця, які стали вакантними, повною мірою не укомплектовувалися новими працівниками.

Вагомим детермінантом ефективної праці персоналу є задоволення її матеріальним і моральним аспектами. Заробітна плата працівників ТОВ «Логістик-Плюс» спричиняє вплив персоналу (табл. 2.23).

Таблиця 2.23.

Заробітна плата працівників ТОВ «Логістик-Плюс», 2016-2018 рр

Показники, тис. грн	Рік			2018 р. порівняно з 2016 р., %
	2016	2017	2018	
Середньорічна заробітна плата управлінського персоналу	1926	2064	2226	15,6
Середньорічна заробітна плата складського та офісного персоналу	8874	9936	10374	16,9

Розроблено автором

Можна зробити такі висновки: позитивним є поступове збільшення середньомісячної заробітної плати працівників як управлінського, так і виробничого персоналу. Середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «Логістик-Плюс» зросла на 15,6% у порівнянні 2018 р. до 2016 року. Але такий приріст на фінансовій стороні життя працівників суттєво не відобразився. Досить низький рівень заробітної плати стає демотивуючим фактором для персоналу. Рівень заробітних плат на підприємстві не відповідає рівню складності робіт та постійному стресовому факторі.

Збалансована система показників дасть можливість проаналізувати цільові показники, які охоплюють усі стратегічно важливі сфери діяльності організації та формують причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами показників. Необхідно навести приклад комплексної оцінки логістичної системи, рис. 2.14.

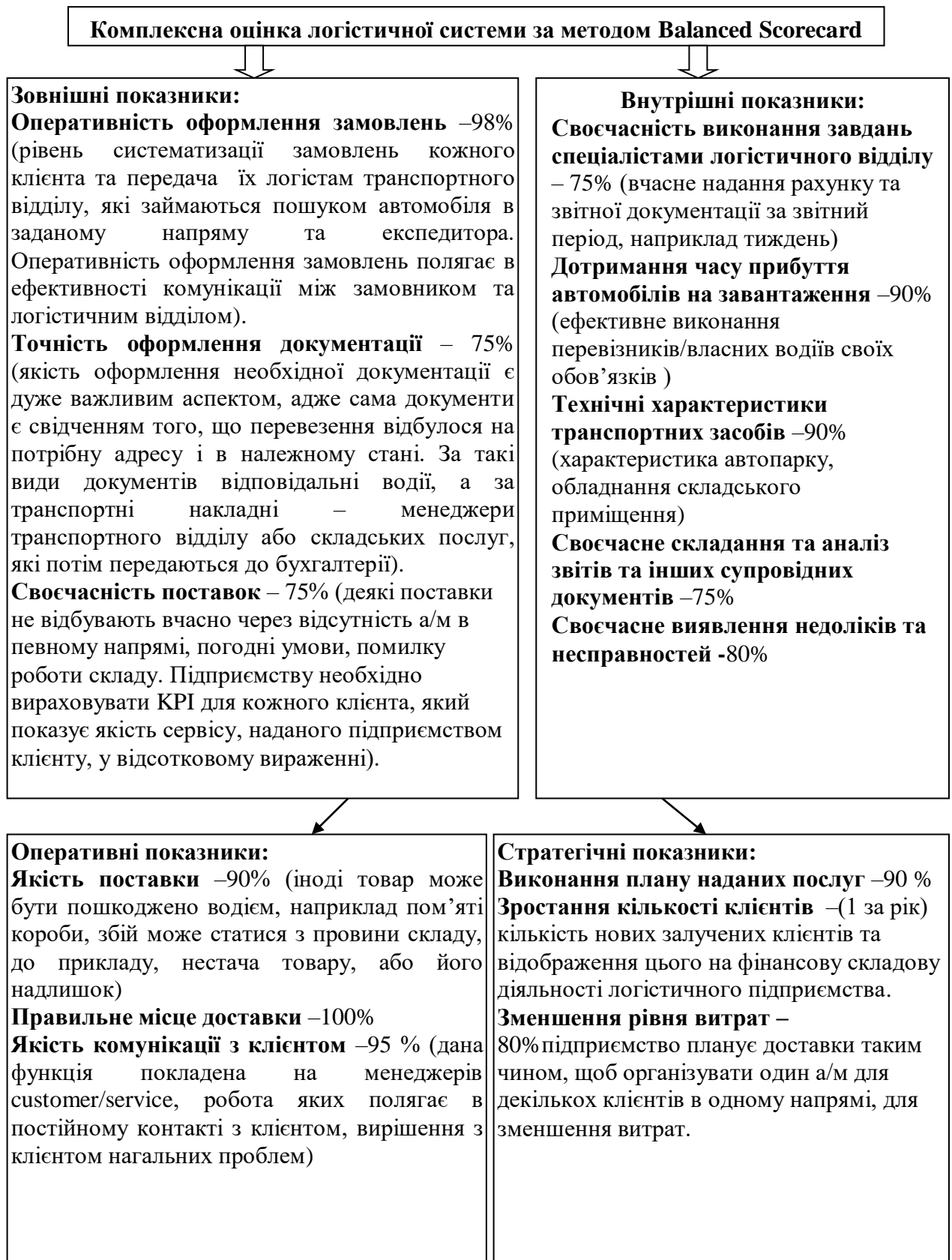


Рис. 2.14. Комплексна оцінка логістичної системи ТОВ «Логістик-Плюс»

Розроблено автором на основі джерела [16, с. 24; 17, с. 130; 18, с. 170]

Таким чином за допомогою методу Balanced Scorecard можна виявити проблеми в логістичній системі підприємства, які можна вирішити за рахунок сильних сторін в логістичній діяльності.

Для подальшого комплексного дослідження конкурентоспроможності підприємства необхідно більш детально вивчити ринок логістичних операторів.

Ринок логістичних операторів нараховує 40 вітчизняних підприємств. Основна кількість – це транснаціональні підприємства, які співпрацюють з світовими брендами, такими як: Кюне і Нагель Україна, Рабен Україна, Фіге Україна, Rhenus Revival, Asstra Holding, Жефко Україна, Шенкер та ін. Окрему конкуренцію складають українські підприємства, наприклад, УВК, Пан-Логістик, Євро Транс Агро. Просування на ринку кожного цих операторів здійснюється на основі:

- категорії можливих вантажних перевезень: збірні вантажі, продукти харчування, побутова хімія, алкогольні вироби, рефриджираторні вантажі, тентові перевезення;
- координація перевезень: під замовлення; маршрутні на території України чи за кордоном; кур'єрські послуги; митно-брокерське обслуговування, страхування вантажу;
- консолідація вантажів: Європа, СНД, Азія;
- повний спектр складського зберігання;
- другорядні послуги: наявність системи, яка дозволяє управляти запасами, єдина ERP-система.

Якщо розглядати прямих конкурентів ТОВ «Логістик-Плюс», то основними є ТОВ «Пан-Логістик» та ТОВ «УВК». Всі ці компанії є повноцінними 3PL операторами. Перевага ТОВ «Логістик-Плюс» у більшій кількості наявних клієнтів за рахунок досвіду та порівняно низьких цін. Проте недоліком ТОВ «Логістик-Плюс» є відсутність власного автопарку, що означає відсутність гарантії, що всі замовлення клієнта будуть вивезені з складського приміщення в запланований день.

Також конкурентом можна вважати ТОВ «Євро Транс Агро», але воно спеціалізується саме на транспортні перевезення. Підприємство має власний автопарк 650 машин, але при цьому не має високотехнологічного складського приміщення та не надає послуги маркування та упакування.

Потенційні конкуренти. Потенційними конкурентами можуть бути:

— зарубіжні логістичні компанії, які ще не вишли на український ринок, але для таких компаній вихід на вітчизняний ринок складе певною мірою синергійний ефект;

— транспортно-експедиційні компанії, які розглядають вихід на новий ринок як є закономірний розвиток їх стратегічного розвитку (до прикладу, компанія «Е Ван Вайк» і «Моя Логістика» представляють себе на ринку як транспортно-експедиційну фірму, яка має можливість здавати в оренду складське приміщення класу А. Стратегія розглянутої компанії – перейти на рівень 3 PL-оператора в Україні) [35,36,37].

Бар'єрами входу на цей ринок є:

— ощадливість на масштабах. Саме ця характеристика змушує нове підприємство створити умови для надання комплексу логістичних послуг, або складає для нього великий ризик банкрутства;

— потужність іміджу бренду, що означає наявність прихильності споживачів, їх недостатня реакція на маркетингові заходи підприємств, що надають схожий спектр послуг. Можна прослідкувати, що значна кількість світових 3 PL-операторів вийшли на український ринок разом із своїми ключовими споживачами – світовими брендами; витрати на переорієнтацію, інакше кажучи одноразові витрати на залучення нових клієнтів;

— потреба у фінансуванні, яка є особливо вагомою, адже торкається фінансування транспортного обладнання та складських потужностей. До прикладу, вартість обладнання складського комплексу площею 100 тис. кв. м становить приблизно \$ 100 млн [38].

Висновок до розділу 2

Досліджуване підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру. Така структура є найбільш ефективною для підприємства, яке зростає та надає великий об'єм послуг.

В результаті проведеного аналізу показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Логістик-Плюс», можна зробити висновок, що всі досліджувані показники відповідають загальноприйнятим нормовим значенням, серед негативних трендів розвитку підприємства можна прослідкувати збільшення собівартості наданих послуг на 13,4 та 16,7%, та збільшення строку погашення дебіторської заборгованості.

На основі встановлених ключових факторів успіху ТОВ «Логістик-Плюс» та основного конкурента підприємства – ТОВ «Пан-Логістик», проведено аналіз графоаналічного методу стратегічного потенціалу підприємства. Було приділено увагу кожному квадрату потенціалу: виробничий, маркетинговий, організаційний, фінансовий. В результаті дослідження можна виявити, що форма квадрату потенціалу ТОВ «Логістик-Плюс» має не зовсім пропорційну форму, маючи менші значення ніж конкурент у спектрі маркетингу, хоча вектори виробництва, фінансів, менеджменту мають високі значення. Такі результати свідчать про необхідність розвитку маркетингового аспекту діяльності підприємства. Потенціал збалансований. В результаті проведеного аналізу ринку, було визначено, що він має тенденцію до зростання, а саме 23%, що свідчить про можливість розширення діяльності ТОВ «Логістик-Плюс» та можливе зростання прибутковості в результаті здійснення логістичної діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС»

3.1. Шляхи оптимізації управління конкурентоспроможністю ТОВ «Логістик-Плюс»

Доцільно навести ряд рекомендацій для підвищення ефективності роботи компанії ТОВ «Логістик-Плюс».

Перший аспект діяльності який необхідно покращити – значний рівень дебіторської заборгованості, на який досить складно здійснити вплив, оскільки споживачі фірми не вибудовують такі ділові зв'язки з своїми клієнтами, щоб сплата платежів надходила в належний термін. Рекомендація автора полягає в тому, щоб юридично закріпити контракт з споживачами, в якому буде зазначений термін оплати за надані послуги, з іншого боку, ТОВ «Логістик-Плюс» створює сприятливі умови співробітництва для клієнтів, тому дозволяє провести оплату пізніше зазначеного терміну.

Також варто звернути увагу на те, що ТОВ «Логістик-Плюс» отримує значну кількість документації як доказ наданих послуг, що означає, що на її обробку менеджери по роботі з клієнтами витрачають багато часу, адже всі види документів які обертаються на підприємстві не стандартизовані. Звідси випливає, що процес роботи з документами ускладнюється, адже кожен з 18-ти клієнтів підприємства має свій різновид документації. Запропоновано ствердити певну стандартизовану форму в товарно-транспортних документах, актах отримання продукції, видаткових накладних та актах повернення продукції в разі її неналежної якості, рахунків-фактур.

Третій аспект діяльності який необхідно покращити – ТОВ «Логістик-Плюс» має значний відсоток плинності кадрів, так можна простежити, що кадровий склад працівників офісу змінюється на 70% кожні 18 місяців, а

працівники складу змінюються кожні 6-12 місяців. Даний показник свідчить про необхідність створення системи матеріального і нематеріального стимулювання.

Необхідно проаналізувати фактори, які здійснюють вплив на показник плинності кадрів, а саме:

- стресовий характер праці, це пояснюється тим, що логістична діяльність визначає значну кількість транспортних трансферів за різними вимогами зберігання і незаплановані затримки через складні погодні умови, ушкодження товару на палетах, відсутність вільного перевізника на певний період та напрям відбуваються кожного робочого дня, відповідно диспетчерам необхідно знайти вихід з таких ситуацій, зв'язуватись з споживачем, посередником, водієм, експедитором, якщо мало місце пошкодження продукції, складським персоналом;

- неконкурентна заробітна плата на ринку праці саме даний фактор найбільше впливає на рівень плинності кадрів;

- відсутність нематеріального стимулювання праці працівників транспортного відділу. Вища ланка менеджменту не здійснює подяки менеджерам за ефективне вирішення проблем з споживачем, побудова ефективної системи комунікації з клієнтом, підвищення чистого доходу, виконання запланованих заходів понад норму. Звідси можна зробити висновок, що працівники не усвідомлюють їх роль для діяльності підприємства.

Наступною потребує уваги проблема відсутності єдиної інформаційної системи, яка необхідна працівникам всіх відділ для ефективної роботи, можна зробити висновок, що наявна економічна система 1С TMS (управління перевезеннями) не володіє необхідною ефективністю, адже сукупність наявних частин економічних програм не є інтегрованими. Звідси, використання декількох програм призводить до дублювання одних і тих самих дій працівниками. Так, ТОВ «Логістик-Плюс» використовує три програми для реєстрації всіх здійснених перевезень та наданих послуг: 1С

TMS (управління перевезеннями), Mantis Logistic Vision, Бітрікс. Деякі клієнти мають свою ERP-систему, тому необхідно вносити необхідну інформацію ще в їх базу (Procter & Gamble). Звідси випливає, що працівники дублюють одну отриману інформацію в чотири системи, що є нераціональним використанням робочого часу. Так, менеджменту необхідно обрати найбільш підходящу ERP-систему, яка дозволить вести облік наданих послуг.

ERP система (рекомендовано SAP) здатна автоматизувати робочі процеси офісного персоналу. Відповідно, при отриманні замовлення від клієнта працівник транспортного відділу має необхідну інформацію про ділові стосунки з замовником і його платоспроможність. Коли працівники транспортно-експедиційного відділу завершують працю з певним клієнтом в даній інформаційній базі, вона автоматично передається наступному користувачу. Перевагою використання єдиної економічної системи є відсутність помилок в вихідній інформації, які спричиняються постійним дублюванням в різні інформаційні системи, втрати документів і аналогічні проблеми. Як результат, отримане замовлення проходить швидку обробку і з мінімізованою кількістю помилок. Схожі перспективи виникають і у інших функціональних відділів – служби HR, працівників складського приміщення, відділу маркетингу, служби дистриб'юції. Єдина інформаційна система дає можливість враховувати взаємозв'язок окремих процесів, до прикладу, необхідна кількість транспортних вивезень на місяць і графік відпусток персоналу [25].

ERP система здатна змінити звичний режим роботи працівників всіх відділів підприємства. З її впровадженням менеджери по роботі з клієнтами, мають повноцінну достовірну інформацію по всіх аспектах діяльності конкретного споживача: чи пройшла транзакція оплати за надані послуги, чи наявна необхідна кількість вільних перевізників, чи відображено в графіку виконання необхідних послуг їх замовлення до необхідного терміну. До прикладу, якщо працівники складського приміщення не вчасно введуть в

систему інформацію про наявні запаси, то працівник який отримав запит споживача, перевіривши в системі інформацію про стан запасів, може відповісти відмовою на його звернення, побачивши, що запас на складі недостатній або потрібний виріб відсутній. Тим самим ERP система підвищує відповідальність кожного за загальну справу [26, 27, с.10].

На основі аналізу діяльності підприємства в табл. 3.1. представимо матрицю-SWOT для ТОВ «Логістик-Плюс».

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Логістик-Плюс»

Сильні сторони	Бали	Слабкі сторони	Бали
<ul style="list-style-type: none"> - Ефективна організаційна структура, яка дозволяє вибудувати систему якісного обміну інформацією - Комбінація формальних та напів-формальних відносин керівництва з підлеглими - Надання послуг високої якості - Надання не лише послуги експедиції, але всього спектру логістичних послуг - Наявність сучасного обладнання, тобто підвищення ефективності надання послуг та можливість складування та перевезення різних товарів 	2 2 3 2 3	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність додаткової мотивації працівників та можливості їх росту. (перепідготовка, додаткові курси, стажування) - Заробітні плати не є конкурентними на ринку праці, що спричиняє значний рівень плинності кадрів 	2 2
Можливості		Загрози	
<ul style="list-style-type: none"> - Зростання кількості іноземних підприємств, які намагаються вийти на український ринок, а отже, збільшення кількості потенційних клієнтів - прихильності клієнтів вже обраному логістичному оператору. - Високоефективна система комунікації з клієнтами - Підприємство несе відповідальність за певні порушення при виконанні послуг, а отже має високий ступінь довіри серед споживачів 	3 3 2 2	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток економічної ситуації в країні, темп інфляції, рівень податкових ставок. - Ступінь політичної стабільності, що є великим ризиком у разі поширення конфлікту на інші території України - Високий рівень конкуренції на ринку 	3 2 3

Складено автором

Отже, ТОВ «Логістик-Плюс» має багато сильних сторін, які дозволяють реалізувати можливості зовнішнього середовища, нівелюючи при цьому загрози та слабкі сторони.

На основі проведеного вище SWOT-аналізу необхідно визначити стратегічні проблеми розвитку ТОВ «Логістик-Плюс» та стратегічні альтернативи, які представлені в табл. 3.2., 3.3.

Таблиця 3.2.

Стратегічні проблеми розвитку ТОВ «Логістик-Плюс»

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів у балах
СіМ	Зменшення ефективності роботи працівників через відсутність стандартизованих процесів при обслуговуванні клієнтів	4
СЛіМ	Необхідність побудови ефективної системи додаткової матеріальної та нематеріальної мотивації працівників для підвищення продуктивності праці їх роботи та зменшення наявного відсотку плинності кадрів	5
СіЗ	Необхідний процес перегляду контракту з клієнтом, а саме цінового розділу, що пов'язано з постійними змінами вартості палива	4
СЛіЗ	Ускладнення при залученні нової клієнтської бази за рахунок участі в тендері	6

Розроблено автором

Так, автором було виділено та проаналізовано недоліки в функціонуванні компанії що стають певним бар'єром позитивного розвитку ТОВ «Логістик-Плюс», вищий менеджмент підприємства має визнати наведені проблеми та розробити систему заходів щодо покращення операційної діяльності.

Таблиця 3.3.

Стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «Логістик-Плюс»

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів у балах
СіМ	Введення в роботу використання інструкцій з особливостей надання послуг кожному клієнту, або написання рекомендацій для утримання лояльності вже залучених споживачів	4
СЛіМ	Необхідно вищому менеджменту розробити заходи з нематеріальної мотивації працівників компанії та виплата премій за залучення нового клієнта, чи збільшення доходу від транспортних послуг	5
СіЗ	Доцільно надати юристам розробку контракту, який враховує прогнозовану інфляцію на сировинні матеріали на пів року	5
СЛіЗ	Доцільно проаналізувати власні сильні сторони підприємства, які мають важливе значення при залученні клієнта, а також, максимізувати прибуток від наданих послуг	6

Розроблено автором

На основі вище наведеної таблиці можна виокремити список рекомендованих заходів, на основі яких можливо усунути наявні проблемні аспекти на ТОВ «Логістик-Плюс». Впровадження вказаних в табл. заходів створює для підприємства перспективу збільшити свою конкурентоспроможність порівняно з прямими конкурентами в галузі, а значить залучити більшу клієнтську базу та зменшити рівень плинності кадрів.

Для реалізації стратегічних альтернатив та усунення стратегічних проблем товариства доцільно розробити альтернативні шляхи підвищення стратегічного потенціалу ТОВ«Логістик-Плюс». Наведемо їх в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

**Альтернативні шляхи підвищення стратегічного потенціалу
«ТОВ«Логістик-Плюс»**

Критерії оцінки	Ваговий коефіцієнт	Перехід на ринок 4 PL операторів України				Розширення діяльності: не лише постійні дистриб'юторські перевезення, а і одноразові перевезення B2B та B2C			
		Оцінки експертів			Σ вага	Оцінки експертів			Σ вага
		1	2	3	Σ	1	2	3	Σ
1.Відповідність діючій стратегії підприємства запропонованих дій	0,20	9	8	7	1,6	9	8	10	1,8
2.Інтегративна та адаптивна здатність до бізнес-процесів на підприємстві	0,15	8	7	6	1,05	8	8	7	1,15
3.Відповідність національним та міжнародним стандартам	0,1	8	9	8	0,83	9	10	9	0,93
4.Комплексний характер впливу на стратегічний потенціал підприємства	0,1	9	7	8	0,8	9	8	7	0,8
5. Адаптація персоналу підприємства до «опору змінам»	0,1	7	7	6	0,67	9	7	8	0,8
6.Вартість реалізації	0,15	5	4	5	0,7	8	8	9	1,25

Розроблено автором

Розробка альтернативних шляхів підвищення стратегічного потенціалу підприємства:

1) ТОВ «Логістик-Плюс» має значну кількість відходів від основного виду операційної діяльності – надання логістичних послуг. Матеріально-технічна база підприємства дозволяє розширювати обсяг діяльності. Для реалізації запропонованого заходу не потрібно купувати нове обладнання, витрати будуть необхідні лише на залучення додаткових працівників до штату.

2) Розширення ринкової частки за рахунок нарощення обсягів надання послуг. Для цього проекту доведеться активізувати маркетингову активність, а на даному ринку це може не дати бажаних результатів. Необхідно буде інвестувати в програмне забезпечення високої вартості та розвиток персоналу.

Виходячи з оцінки стратегічних альтернатив більш вигідною є пропозиція надання послуг не лише постійним клієнтам, а й займатись одноразовими перевезеннями.

В процесі опису стратегії ТОВ «Логістик-Плюс» із запропонованих стратегічних альтернатив подальшого розвитку підприємства був обраний проект розширення діяльності: не лише постійні дистриб'юторські перевезення, а і одноразові перевезення B2B та B2C.

Підвищення ефективності в разі розгортання позитивного сценарію реалізації проекту відбудеться за рахунок розширення сфери діяльності та захват більшої частки ринку. При цьому не є необхідною закупівля нового специфічного обладнання та значного збільшення обсягів сировини та матеріалів, так як реалізація такої стратегічної альтернативи можлива на базі наявного матеріально-технічного забезпечення.

3.2. Опис та економічне обґрунтування проекту з удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Логістик-Плюс»

Опис проекту для ТОВ «Логістик-Плюс»:

1) Новий проект включає в себе розширення саме послуги перевезення, орієнтований на збільшення кількості перевезень та пошук нових постійних клієнтів, але які є меншими за вже існуючих споживачів.

2) Переваги реалізації даного проекту диверсифікації послуги перевезення: невисокі витрати на впровадження, можливість зайняти велику частку на новому ринку, збільшується роль підприємства на ринку логістичних послуг.

3) Недоліки запропонованого проекту полягають в тому, що даний проект потребує пошуку надійних посередників, необхідність залучення нових клієнтів, які принесуть дохід підприємству лише при великій їх кількості.

Для подальшого дослідження проведемо сегментацію ринку для здійснення пошуку серед існуючих гравців на ринку найбільш однорідних за своєю поведінкою груп споживачів, кожен з яких необхідно розглядати як потенційну частку ринку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Сегментування ринку, макрозмінні для ТОВ «Логістик-Плюс»

Змінні	Значення
I Галузева приналежність	Складське господарство. Допоміжна діяльність у сфері транспорту.
II Характеристика компанії-клієнта: а) розмір компанії; б) форма власності; в) характеристика виробничих потужностей; г) географічне розташування;	компанії будь-якого розміру будь яка форма власності компанії – крупні товаровиробники неважливе, «Логістик-Плюс» займається як

Продовження табл. 3.5.

д) фінансове положення; е) характеристики галузі підприємств-споживачів; ж) інтенсивність споживання;	задовільне, компанія має бути платоспроможною; сфера виробництва неважлива; висока інтенсивність, тривале зберігання запасів сприяє зменшенню ліквідності;
III Використання послуги 1. тип послуги та об'єм використання.	«Логістик-Плюс» може надавати як окремі послуги, так і комплекс.

Розроблено автором

Таким чином, орієнтація ТОВ «Логістик-плюс» спрямована на залучення в якості клієнтів крупних товаровиробників, для яких використання послуг 3/4PL оператора є економічно доцільним. Проект полягає в залученні фірм, які не потребують постійного надання послуг, або окремі фізичні особи. Розглянемо сегментування логістичного ринку, табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Сегментування ринку для ТОВ «Логістик-Плюс»

Змінна	Можливі значення
I Організаційні змінні 1 Технології, які використовує компанія	Використання сучасної системи обліку складом WMS Logistic Vision. Наявна можливість проведення повної автоматизації управління складським приміщенням. WMS система дає гарантію проведення обліку товару що надійшов чи зберігається, асортиментної лінійки, терміну придатності продукції і т.д.,
2 Ключові критерії з точки зору клієнтів II Персональні характеристики 1 Досвід в даній сфері	досвідченість роботи на ринку, гарантія якості надання послуг ТОВ «Логістик-Плюс» виступає як 3 PL оператор 10 років і вже має репутацію лідера на ринку
2. Взаємовідносини з клієнтами	«Логістик-Плюс» тримає високий рівень партнерських відносин з споживачами, та знаходиться з ними в процесі постійної комунікації

Розроблено автором

Метою проекту є розширення діяльності ТОВ «Логістик-Плюс» логістична компанія, яка здійснює вантажні перевезення по Україні, обслуговуючи державні підприємства, приватні фірми, підприємців і фізичні

особи. У сферу діяльності входять автомобільні вантажоперевезення, кур'єрська доставка та інші транспортні послуги.

Доцільно розробити технологію впровадження рекомендаційних заходів для ТОВ «Логістик-Плюс», які описані в табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

Технологічна здійсненність ідеї проекту для ТОВ «Логістик-Плюс»

<i>Ідея проекту</i>	<i>Технології її реалізації</i>	<i>Наявність технологій</i>	<i>Доступність технологій</i>
Орієнтація ТОВ «Логістик-Плюс» на не лише постійні дистриб'юторські перевезення, а і одноразові перевезення B2B та B2C	1. Створення відділу operations	Необхідно провести відбір спеціалістів, які вже мають досвід діяльності на логістичному ринку	Процес відбору персоналу вимагає певного часу та додаткових фінансових витрат
	2. Створення відділу прожаків		
	3. Підвищення ефективності системи здійснення контролю, а саме придбання нової ERP-системи, яка дозволить оптимізувати процеси компанії	Технології наявні на ринку інформаційних систем, але потребують фінансових і часових витрат на впровадження	

Розроблено автором

Проект для ТОВ «Логістик-Плюс» не потребує складної технології впровадження, а нові інформаційні система широко представлені на ринку, але навчання персоналу в плані використання даної програми потребує часу.

Необхідно визначити альтернативи ринкового впровадження ідеї, а саме визначити шляхи її досягнення та встановити певні часові обмеження (табл. 3.8).

Таблиця 3.8.

Альтернативи ринкового впровадження ідеї для ТОВ «Логістик-Плюс»

<i>№</i>	<i>Альтернатива (орієнтовний комплекс заходів) ринкової поведінки</i>	<i>Відповідальні</i>	<i>Витрати, тис.грн</i>	<i>Ймовірність отримання ресурсів</i>	<i>Строки реалізації</i>
1	Пошук майбутніх клієнтів	Директор на першому етапі, далі – відділ продажів	-	Середня	З 1.03.2019 до 29.12.2020 р.

Продовження табл. 3.8.

2	Створення відділу оперативних менеджерів та продажів	Директор підприємства та начальник відділу транспортних перевезень, HR	132	Висока	З 1.05.2019 до 31.03.2020 р.
3	Налагодження системи контакту з брокерами, які є своєрідними посередниками між клієнтом і перевізником	Директор підприємства та начальник відділу транспортних перевезень	115	Середня	З 1.05.2019 до 30.03.2020 р.
4	Впровадження нового програмного забезпечення	Начальник відділу програмного забезпечення	85	Висока	З 30.03.2020 до 31.05.2020.
5	Навчання персоналу з використання нової програми	Начальник відділу програмного забезпечення	-	Висока	З 31.05.2020 до 30.07.2020

Розроблено автором

Найбільша складність полягає в пошуку клієнта для логістичного оператора. Чи буде користуватися попитом пропонований набір послуг компанії. Насправді, ринок логістики для навіть невиробничих компаній та фізичних осіб є досить великим, проте зміст розширювати діяльність компанії в даному напрямі є лише при наявності великої кількості таких клієнтів.

Проект для ТОВ «Логістик-Плюс» не потребує складної технології впровадження, а нові інформаційні система широко представлені на ринку, але навчання персоналу в плані використання даної програми потребує часу (табл. 3.9.).

Таблиця 3.9.

Визначення базової стратегії розвитку для ТОВ «Логістик-Плюс»

Обрана альтернатива розвитку проекту	Стратегія охоплення ринку	Ключові конкурентоспроможні позиції відповідно до обраної альтернативи	Базова стратегія розвитку
1. Створення операційного відділу.	Інтенсивний розподіл (охоплення як	Абсолютна автоматизація складським управлінням за допомогою системи . WMS, яка гарантує повну точність обліку та	Стратегія диференціації

Продовження табл. 3.9.

2. Створення відділу продажу 3. Підвищення ефективності системи здійснення контролю, а саме придбання нової ERP-системи, яка дозволить оптимізувати процеси компанії.	можна більшої частини ринку)	інвентаризації продукції за кількістю, асортиментом, терміном придатності. Також підприємство як 3PL оператор має в наявності сертифікати якості, безпеки зберігання продуктів харчування (ISO 9001, ISO 22000, SA 8000).	
--	------------------------------	---	--

Розроблено автором

Представимо план доходів та витрат за проектом змін для ТОВ «Логістик-Плюс» (табл. 3.10.).

Таблиця 3.10.

Планування доходів та витрат за проектом змін для ТОВ «Логістик-Плюс»

<i>Показники</i>	<i>1-й рік</i>	<i>2-й рік</i>	<i>3-й рік</i>
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	9477,9	10899,6	12861,5
Собівартість, тис. грн.	6634,5	6966,2	7419,05
Валовий прибуток, тис. грн.	2843,4	3933,3	5442,4
Податок на прибуток, тис. грн.	483,4	493,1	505,4
Чистий прибуток, тис. грн.	2359,9	3440,3	4937,1

Розроблено автором

План доходів та витрат по проекту передбачає ріст прибутку логістичного підприємства. Даний результат може бути отримано лише при ефективній роботі відділу продажів, до обов'язків якого належить пошук нових клієнтів.

Припустимо, що реалізація проекту з диверсифікації надання послуг ТОВ «Логістик-Плюс» розвиватиметься за одним із трьох варіантів сценаріїв – песимістичним, стриманим чи оптимістичним. Розміри прибутку від проекту змін для даного промислового підприємства встановимо на рівні з визначеним ступенем імовірності: при песимістичному сценарії – 104,79 тис.

грн. за ймовірності 30%, при стриманому сценарії – 115,16 тис. грн. за ймовірності 50% і при оптимістичному сценарії – 134,74 тис. грн. за ймовірності 40%.

Необхідно провести аналіз ризиків при впровадженні запропонованої ідеї ТОВ «Логістик-Плюс». В результаті проведення передінвестиційних досліджень визначено три варіанти його реалізації – песимістичний, стриманий і оптимістичний, табл. 3.11.

Таблиця 3.11.

Оцінка варіантів розвитку ідеї для ТОВ «Логістик-Плюс»

Параметр	Песимістич.	Стриманий	Оптиміст.
Чистий прибуток, тис.грн.	2006,1	2359,9	2831,9
Ймовірність,%	30	50	20

Розроблено автором

У випадку, коли всі можливі наслідки події описуються дискретною випадковою величиною, величину ризику можна розрахувати таким чином:

$$W = 0,3 * (-2006,1) + 0,5 * (-2359,9) + 0,2 * (-2831,9) = -2348,16$$

Якщо в якості центра групування використати математичне очікування, тоді середньозважене значення модуля відхилення цього показника від математичного очікування можна знайти так:

$$W = 0,3 * |-2006,1 + 2348,16| + 0,5 * |-2359,9 + 2348,16| + 0,2 * |-2831,9 + 2348,16| = 205,2$$

Якщо в якості центра групування використати стриманий варіант розвитку, тоді середньозважене значення модуля відхилення цього показника від математичного очікування можна знайти так:

$$W = 0,3 * |-2006,1 + 2359,9| + 0,5 * |-2359,9 + 2359,9| + 0,2 * |-2831,9 + 2359,9| = 200,54$$

Розрахунок дисперсії, середньоквадратичного відхилення та коефіцієнту варіації, які характеризують міру розсіювання ЧП

$$D(x) = 0,3 * (-2006,1 + 2348,16)^2 + 0,5 * (-2359,9 + 2348,16)^2 + 0,2 * (-2831,9 + 2348,16)^2 = 81971,3$$

$$\tilde{V}(x) = 286,3$$

$$V(x)=(286,3/2348,16)*100=12,2\%$$

Отже, очікувана величина ризику проекту становить:

1. Якщо її визначати як очікуваний рівень збитків, то -2348,16 тис.грн
2. Якщо визначати рівень мінливості доходу від реалізації, то 205,2 тис.грн і 200,5 тис.грн.
3. Якщо визначити міру можливої розбіжності доходу з очікуваним значенням, то дисперсія становить 81971,3.
4. Середньоквадратичне відхилення 12,2%.

Необхідно розглянути стратегію фінансування ТОВ «Логістик-Плюс», табл. 3.12.

Таблиця 3.12.

Розрахунок потреби в інвестиціях і стратегія фінансування ТОВ «Логістик-Плюс»

Найменування показників	Величина показника по періодах		
	1 рік	2 рік	3 рік
1. Потреба в інвестиціях, тис.грн., всього:			
• встановлення нової ERP-системи	85	87	89
• налагодження комунікації з брокерами-посередниками	115	-	-
• створення нових відділів операційних менеджерів та продажу	132	120	128
		72	75
2. Всього 903 тис.грн.	332	279	292

Розроблено автором

Розрахунок ефективності бізнесу

Для оцінки прибутковості роботи зазвичай використовують різні варіанти показника рентабельності – відношення прибутку, отриманого підприємством за звітний період, до якого або базового показника господарської діяльності – виручці, величиною активів, капіталу і т.д.(табл. 3.12.).

Чистим доходом (ЧД; *Net Value* — *NV*) називається накопичений ефект (сальдо грошового потоку) за розрахунковий період (формула 3.1):

$$ЧД = \sum_m \Phi_m = 9477,9 + 10899,6 + 12861,5 = 33239 \text{ ,тис.грн. (3.1)}$$

Коефіцієнт дисконтування: $d=3,05\%+12,2\%+9\%=24,25\%$

$K=903/29656,2*100=3,05\%$

$$NPV = -903 + \frac{2359,9}{(1+0,24)^1} + \frac{3440,3}{(1+0,24)^2} + \frac{4937,1}{(1+0,24)^3} = 5827 \text{ тис.грн}$$

Таблиця 3.13.

Дисконтований термін окупності

	0	1	2	3
CF	-903	2359,9	3440,3	4937,1
GCF	-903	1903,14	2237,4	2589,4
NVP	-903	1000,1	3237,54	5826,9

Розроблено автором

$$\text{Термін окупності} = \left| \frac{-1000,1}{2237,4} \right| = 0,4 \text{ року} = 4,8 \text{ міс.}$$

З наведених розрахунків можна зробити висновок, що проект є прибутковим та швидкоокупним, термін окупності 4,8 місяці. Рівень ризикованості проекту є невисоким, а саме 12,2%. Також, варто зазначити, що проект може бути профінансований власними засобами підприємства.

Метою проекту є розширення діяльності ТОВ «Логістик-Плюс» логістична компанія, яка здійснює вантажні перевезення по Україні, обслуговуючи державні підприємства, приватні фірми, підприємців і фізичні особи. У сферу діяльності входять автомобільні вантажоперевезення, кур'єрська доставка та інші транспортні послуги.

3.3. Прогнозування коефіцієнту конкурентоспроможності та прибутку ТОВ «Логістик-Плюс»

Проведемо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Логістик-Плюс» методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції. Алгоритм наступний:

- розрахунок одиничних показників КСП за 2 періоди та конвертація їх в бали (порівнюватиме з показниками базового року, оберемо 2016 р.);
- розрахунок критеріїв КСП;
- розрахунок ККО.

Розрахунок одиничних показників КСП та їх переведення в бали представимо в табл. 3.14.

Таблиця 3.14.

Одиничні показники КСП ТОВ «Логістик-Плюс»

Показник	2016	2017	2018	Бали	
				2017	2018
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)					
Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	0,57	0,56	0,49	10	11
Показник фондівддачі (Ф)	7,61	6,89	10,0	10	13
Рентабельність товарної продукції (РТ), %	73,9	77,6	103,85	10	13
Продуктивність праці (ПП)	577,2	453,8	658,2	8	11
2. Показники фінансового стану підприємства (ФП)					
Коефіцієнт автономії (КА)	0,18	0,62	0,22	14	14
Коефіцієнт покриття (КП)	2,89	1,92	2,71	7	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,52	0,25	0,54	6	10
Коефіцієнт оборотності (КО)	7,6	4,12	6,13	6	9
3. Показник ефективності організації збуту (ЕЗ)					
Рентабельність продажу (РП),%	5,92	8,78	11,08	14	14
Затовареність готовою продукцією (КЗ)	-1	-1	-1	10	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,25	0,25	0,25	10	10
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0	0	0	10	10
Критерій Ціна/Якість	2	2	2	10	10

Розроблено автором

Розрахуємо критерії КСП для 2017 р.:

$$EB_{2017} = 0,31 \cdot 10 + 0,19 \cdot 10 + 0,4 \cdot 10 + 0,1 \cdot 8 = 9,8$$

$$\Phi C_{2017} = 0,29 \cdot 14 + 0,2 \cdot 7 + 0,3 \cdot 6 + 0,15 \cdot 6 = 8,16$$

$$EZ_{2017} = 0,37 \cdot 14 + 0,29 \cdot 10 + 0,21 \cdot 10 + 0,13 \cdot 10 = 11,48$$

Розрахуємо ККО для 2017 р.:

$$KKO_{2017} = 0,15 \cdot 9,8 + 0,29 \cdot 8,16 + 0,23 \cdot 11,48 + 0,33 \cdot 10 = 9,81$$

Розрахуємо критерії КСП для 2018 р.:

$$EB_{2018} = 0,31 \cdot 11 + 0,19 \cdot 13 + 0,4 \cdot 13 + 0,1 \cdot 11 = 11,88$$

$$\Phi C_{2018} = 0,29 \cdot 14 + 0,2 \cdot 10 + 0,3 \cdot 10 + 0,15 \cdot 9 = 10,41$$

$$EZ_{2018} = 0,37 \cdot 14 + 0,29 \cdot 10 + 0,21 \cdot 10 + 0,13 \cdot 10 = 11,48$$

Розрахуємо ККО для 2018 р.:

$$KKO_{2018} = 0,15 \cdot 11,88 + 0,29 \cdot 10,41 + 0,23 \cdot 11,48 + 0,33 \cdot 10 = 10,8$$

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Логістик-Плюс» необхідно зменшити строк погашення дебіторської/кредиторської заборгованості, зменшити собівартість продукції, збільшити ефективність реклами. На основі розроблених рекомендацій у розділі 3.1, проведемо прогноз ККО на 2019 та 2020 роки

Прогнозований ККО

$$\mathbf{2019:} \ 0,15 \cdot 11,88 + 0,29 \cdot 10,8 + 0,23 \cdot 11,98 + 0,33 \cdot 10 = 10,99$$

$$\mathbf{2020:} \ 0,15 \cdot 12,81 + 0,29 \cdot 10,8 + 0,23 \cdot 11,98 + 0,33 \cdot 10 = 11,11$$

На рис. 3.1. представимо динаміку ККО ТОВ «Логістик-Плюс» за 2017-2020 рр.

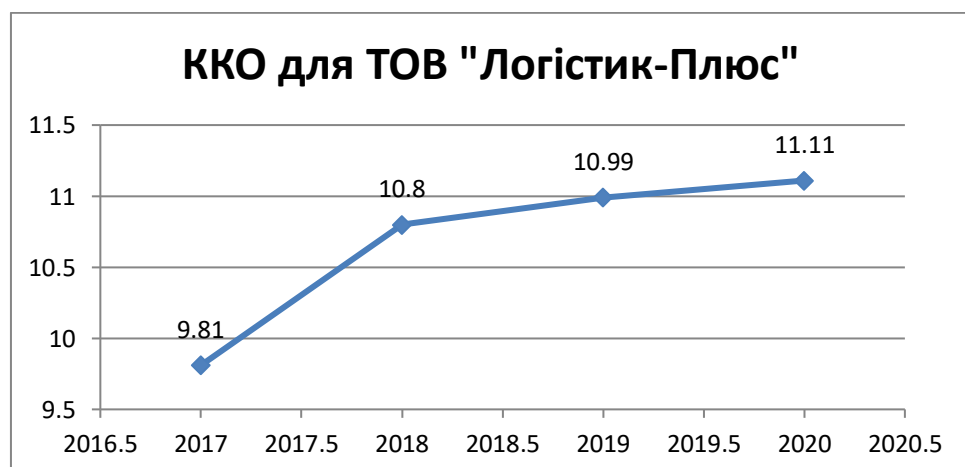


Рис. 3.1. Прогнозна оцінка ККО ТОВ «Логістик-Плюс» за 2017-2020 рр.

Розроблено автором

З даних розрахунків та рис. 3.1. видно, що ККО має позитивну тенденцію, а отже конкурентні переваги досліджуваного промислового підприємства на вітчизняному ринку поступово зростають.

Для подальшого дослідження важливо навести прогноз чистого прибутку для підприємства ТОВ «Логістик-Плюс» на майбутній 2019 рік, тому використаємо регресійний аналіз.

При проведенні регресійного аналізу вияснимо як на розмір чистого прибутку ТОВ «Логістик-Плюс» (параметр Y) впливають обрані автором фактори, а саме показник інфляції за досліджені роки (параметр X_1), рівень ризику (параметр X_2), та ціна палива А-95 за один літр (параметр X_3). В табл. 3.15. наведемо динаміку обраних показників за 2014-2018 роки для побудови лінійно-регресійної моделі для ТОВ «Логістик-Плюс», табл. 3.15.

Таблиця 3.15.

**Статистичні дані для розробки лінійної регресійної моделі для
ТОВ «Логістик-Плюс»**

№	Рік	Чистий прибуток, тис. грн.	Інфляція, %	Ризик, %	Ціна на паливо, грн/л
1	2014	3745,3	24,9	23,1	16,25
2	2015	3852,1	43,3	15,1	19,5
3	2016	4101,8	12,4	15,2	22,75
4	2017	5384,9	13,7	18,3	24
5	2018	10507,5	8,8	24,25	28,7

Розроблено автором

На основі статистичної даних, які були розглянуті в табл. 3., побудуємо лінійно-регресійну модель та дослідимо значення впливу обраних факторів X_1 , X_2 , X_3 на чистий прибуток ТОВ «Логістик-Плюс». Лінійна регресійна модель представлена наступними формулами (формула 3.2.) [15]

$$y = \hat{y} + u \quad (3.2.)$$

Побудуємо тренд обраної моделі, яку опишемо на основі формули 3.3, [15].

$$\hat{y} = \hat{a}_0 + \hat{a}_1 * \hat{x}_1 + \hat{a}_2 * \hat{x}_2 + \hat{a}_3 * \hat{x}_3 \quad (3.3.)$$

Де u – відхилення;

\hat{y} – модельне значення y .

Перевіримо рівень відповідності обраної моделі наведеним статистичним даним на основі коефіцієнту детермінації $R^2 = 0,99267$, що демонструє високий рівень залежності чистого прибутку ТОВ «Логістик-Плюс» від обраних показників, таких як інфляція, ризик та вартість палива на 99,26 %. Відповідно, ступінь залежності від другорядних для дослідження факторів становить 0,74%. Наступним кроком необхідно визначити ступінь зв'язку між чистим прибутком та обраними чинниками впливу на основі коефіцієнту множинної кореляції для отриманої вибірки, $r = 0,9768$, отримане значення є близьким до 1, звідси випливає інформація про тісний зв'язок між чистим прибутком підприємства і факторами впливу на цей показник.

Наступним кроком необхідно дослідити обрані фактори на мультиколінеарність, тобто потрібно дослідити рівень наявного зв'язку між факторами впливу, високий рівень зв'язку між цими факторами може викривити достовірність лінійно-регресійної моделі. Розрахувавши коефіцієнти кореляції, можна зробити висновок, що тісного взаємозв'язку між інфляцією, ризиком та ціною на паливо не простежується.

Необхідно навести спосіб розрахунку коефіцієнтів парної кореляції між досліджуваним показником (y) і факторами впливу (x_1, x_2, x_3):

$$r(y, x_1) = -0,5706; r(y, x_2) = 0,625; r(y, x_3) = 0,861.$$

На основі даних розрахунків можемо простежити, що обрані фактори мають середній ступінь впливу на досліджуваний показник, а саме інфляція та ризик чинять негативний вплив, так як і ріст цін на паливо кожного року.

Дослідимо на скільки лінійно-регресійна модель є адекватною на основі критерію Фішера. Для наведених статистичних даних він становить 72,4944, що є більшим за значення наведене в таблиці $F_{\text{табл}} = 19,00$ при заданих ступенях свободи

$f_1 = 5 - 3 = 2$ та $f_2 = 3 - 1 = 2$ і при рівні статичної значимості 95%, а отже, модель вважатимемо адекватною.

Необхідно навести перевірку гіпотез на статистичну відповідність коефіцієнтів. Тобто необхідно визначити критерій Стюдента t для кожного обраного фактору. Табличне значення $t_{\text{табл}} = 3,07$ при ступеню свободи $A = 5 - 3 - 1 = 1$ та значимості на рівні 80%. $t_1 = 2,4$, $t_2 = 5,8$, $t_3 = 8,08$. Отримані значення критерію Стюдента по модулю більші за наведене табличне значення, а це означає, що всі коефіцієнти вважатимемо важливими для обраної моделі. За допомогою розрахованих даних отримаємо модельне значення y (чистого прибутку на протязі досліджуваних 5 років) і спрогнозуємо на основі моделі його значення на наступний період 2019 року, наведемо результати обчислень в табл. 3.16.

Таблиця 3.16.

Значення чистого прибутку підприємства, визначене на основі моделі

<i>Рік</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
Чистий прибуток, тис. грн.	3745,3	3852,1	4101,8	5384,9	10507,5	
У модельне	3723,99	3829,43	3859,37	5792,62	10386,19	5008,3

Розроблено автором

На основі отриманого прогностного значення чистого прибутку для ТОВ «Логістик-Плюс», а саме 5008,3 тис. грн можна зробити висновок про ріст прибутку порівняно з 2014-2017 роками, але його зменшення порівняно в 2018 році.

Аналогічно здійснимо прогноз чистого прибутку для підприємства ТОВ «Логістик-Плюс» на майбутній 2020 рік. Побудуємо лінію тренда для прогнозу ризику та ціни на паливо у 2020 році, рис. 3.2, 3.3.

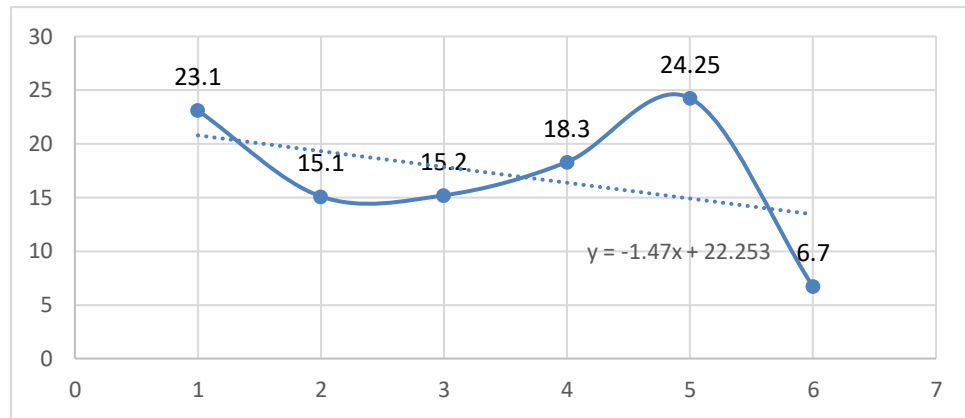


Рис. 3.2. Лінія тренда для прогнозу ризику діяльності у 2020 р.

Розроблено автором

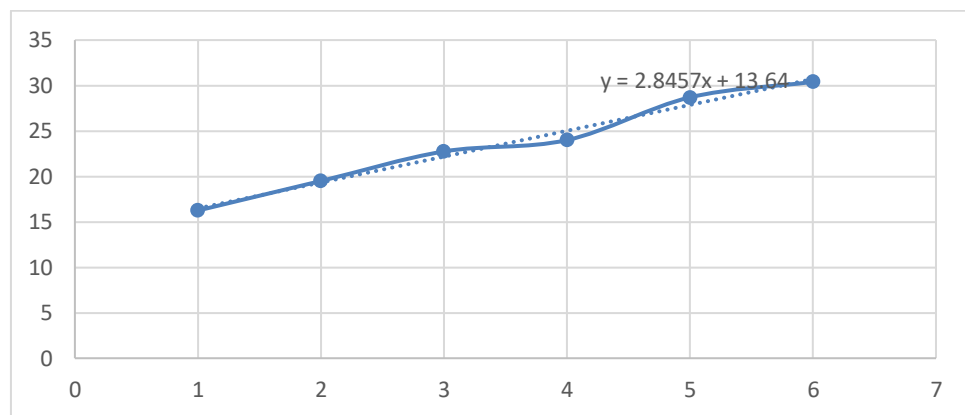


Рис. 3.3. Лінія тренда для прогнозу ціни на паливо у 2020 р.

Розроблено автором

Отримаємо, ризик= $22,253 - 1,47 \cdot 6 = 13,4$;

Ціна на паливо= $13,64 + 2,845 \cdot 6 = 30,68$.

Звідси, $y_{2020} = 4,6 \cdot \hat{x}_1 + 13,4 \cdot \hat{x}_2 + 30,68 \hat{x}_3 = 7344,15$ тис.грн.

Аналогічно здійснимо прогноз чистого прибутку для підприємства ТОВ «Логістик-Плюс» на майбутній 2021 рік. Результат зобразимо на рис.

Отримані дані зобразимо для наглядності на рис. 3.4.

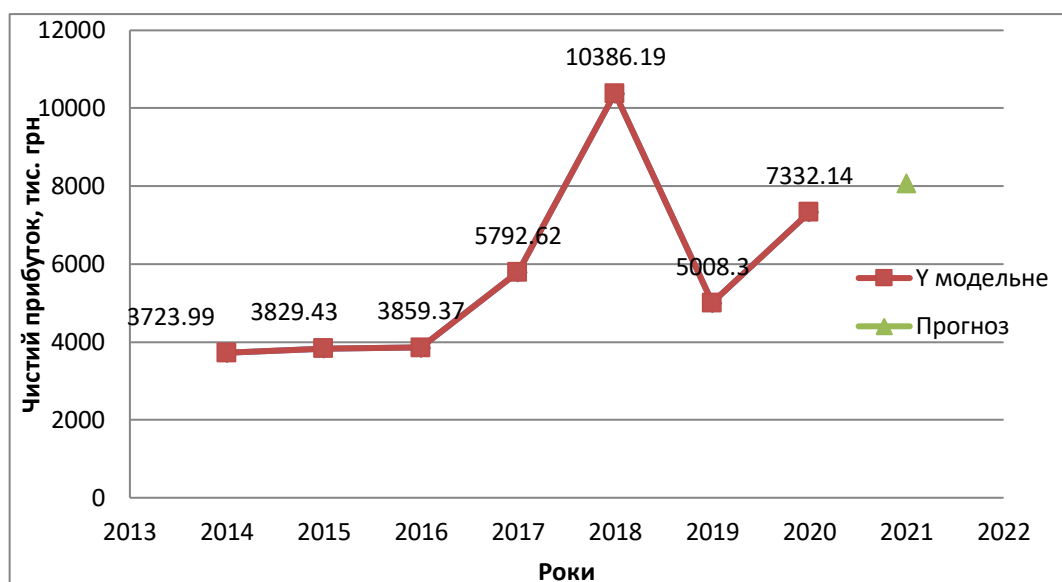


Рис. 3.4. Чистий прибуток ТОВ «Логістик-Плюс» та його модель і спрогнозоване значення на 2019, 2020, 2021 рр.

Розроблено автором

На основі отриманого прогнозного значення чистого прибутку для ТОВ «Логістик-Плюс», а саме 7332,14 тис. грн можна зробити висновок про ріст прибутку порівняно з 2014-2017 роками та 2019 року, але його зменшення порівняно в 2018 році.

Висновок до розділу 3

В рекомендаційному розділі було розроблено проект, основна концепція якого полягає в розширенні ринку транспортних послуг для ТОВ «Логістик-Плюс» як 3PL оператора. Тобто підприємство має не лише надавати послуги експедитора для великих зарубіжних компаній, але і розширювати свої послуги для дрібних дистриб'юторів та фізичних осіб, а також надавати послуги не на основі контракту а і одноразові.

Для реалізації даного проекту було розраховано необхідний розмір інвестицій, а саме 903 тис. грн. Такі витрати необхідні для створення двох нових відділів (операційних менеджерів та продажу), а саме кошти на утримання персоналу та матеріально-технічного забезпечення для відділів, а також кошти на придбання ERP-системи, яка дозволить ефективно координувати діяльність підприємства ТОВ «Логістик-Плюс».

На основі проведених розрахунків було встановлено, що проект є швидкоокупним, а саме 4,8 місяці, ступінь ризикованості запропонованих заходів складає 12,2%. Тож, звідси випливає, що проект може є окупним для підприємства і кошти на такий проект можуть бути акумульовані з нерозподіленого прибутку підприємства, а значить не є необхідним пошук інвестора чи кредитора.

Також в рамках дослідження було наведено прогноз чистого прибутку для підприємства ТОВ «Логістик-Плюс» на прогнозований період 2019 року, наведено лінійно-регресійний аналіз. При побудові регресійної моделі було проаналізовано який вплив на досліджуваний показник – чистий прибуток здійснюють фактори: показник інфляції в динаміці, відсоток ризику, та динаміка цін на паливо за останні 5 років. Можна зробити висновок про ріст прибутку порівняно з 2014-2017 роками і складає 5008 тис. грн., що свідчить про стабільний розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

1. В магістерській дисертації проведено детальний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Логістик-Плюс», в результаті дослідження було виявлено, що чистому прибутку підприємства характерний зростаючий тренд, так, у 2017 році чистий прибуток зріс на 31,3% у порівнянні з 2016 роком та на 156,2% в 2018 році порівняно з базовим 2016 роком. Показник абсолютного відхилення становить 6405,7 тис. грн. Такий стрімкий ріст прибутку свідчить про отримання нової клієнтської бази.

Показник собівартості зріс на 16,7% у 2018 році в порівнянні з 2016 роком. Така тенденція пояснюється тим, що підприємство надає більший об'єм послуг у досліджуваному 2018 році, тобто і витрати на надання цих послуг збільшується.

2. Проведено детальний аналіз і оцінювання загальних логістичних витрат ТОВ «Логістик-Плюс». Виявлено, що витрати підприємства зросли на 34% у 2017 та 2018 роках, такі результати свідчать про ріст витрат на матеріальні ресурси для надання логістичних послуг. Порівнюючи з ростом чистого прибутку, можна зробити висновок, що така тенденція є закономірною і свідчить про постійний розвиток підприємства, але це свідчить і про можливість втрати контролю над логістичними витратами і нераціональне використання наявних у підприємства ресурсів. Більшу частину витрат, а саме 65% від загальної суми витрат становлять транспортно-експедиційні витрати, це пов'язано з великим об'ємом транспортних перевезень підприємства та високу собівартість даної послуги, адже підприємство не має власного автопарку та використовує послуги перевізників, також необхідно враховувати фактор постійного зростання цін на паливо. Вагому частину логістичних витрат складає і складське зберігання, а саме 25%, такі витрати обумовлені з певними нормами зберігання продукції для утримання її якості. В даний спектр витрат варто

включити входять витрати на спеціальне обладнання для складського приміщення.

3. В роботі було проведено аналіз основних конкурентів ТОВ «Логістик-Плюс» та визначено ключові переваги підприємства в порівнянні з прямими конкурентами. Так, в ході дослідження було визначено ключові фактори успіху (КФУ) підприємства та основного конкурента – ТОВ «Пан-Логістик». За допомогою агрегатного методу було визначено стратегічний потенціал ТОВ «Логістик-Плюс» і виявлено, що підприємство має стабільний рівень стратегічного потенціалу, так найбільш вагомими є виробничий, маркетинговий, організаційно-управлінський, фінансовий потенціали. Наступним кроком було зроблено аналіз розвитку та стратегічного потенціалу підприємства графоаналічним методом. Автором проаналізовано основні чотири вектори квадрату потенціалу: виробничий, маркетинговий, організаційний, фінансовий. Форма квадрату потенціалу ТОВ «Логістик-Плюс» має дещо викривлену форму, поступаючи значеннями ТОВ «Пан-Логістик» у сфері маркетингу, хоча вектори виробництва, фінансів, менеджменту мають високі значення та перевищують показники конкурента. Потенціал збалансований.

4. В рамках роботи було проведено аналіз причини високого показника плинності кадрів на підприємстві. В результаті дослідження було виявлено, що основним фактором невдоволеності робочим місцем є невисокий рівень заробітної плати та відсутність системи матеріального та нематеріального заохочення. Відповідно, автором було досліджено динаміку зростання заробітних плат для робітників складського приміщення та працівників офісу. З проведеного аналізу можна зробити висновок, що прослідковується позитивна тенденція зростання середньомісячної заробітної плати працівників як управлінського, так і виробничого персоналу. Так, Середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «Логістик-Плюс» зросла на 15,6% у порівнянні 2018 р. до 2016 року. Проте, навіть позитивна динаміка яка свідчить про перегляд вищим менеджментом виплат на

заробітну плату, не стає фактором зниження рівня плинності кадрів. Це пов'язано з відсутністю матеріального додаткового заохочення, системи здобуття додаткової кваліфікації та неконкурентним рівнем заробітної плати на ринку праці в цілому.

5. В результаті дослідження діяльності підприємства було розроблено ряд рекомендацій для покращення поточної діяльності ТОВ «Логістик-Плюс». Перша рекомендація – зменшити рівень дебіторської заборгованості, а саме обговорити з клієнтами можливість перегляду контракту кожні пів року. Друга рекомендація полягає в стандартизації документообігу, що підвищить ефективність роботи відділу транспортних перевезень та бухгалтерського відділу.

6. В рекомендаційному розділі було розроблено проект, основна концепція якого полягає в розширенні ринку транспортних послуг для ТОВ «Логістик-Плюс» як 3PL оператора. Тобто підприємство має не лише надавати послуги експедитора для великих зарубіжних компаній, але і розширювати свої послуги для дрібних дистриб'юторів та фізичних осіб, а також надавати послуги не на основі контракту а і одноразові.

7. В результаті обґрунтування проекту було визначено необхідну вартість інвестицій, а саме 903 тис. грн. Даний проект може бути фінансований власними ресурсами ТОВ «Логістик-Плюс» з статті нерозподіленого прибутку, а отже не потрібно витрачати часовий ресурс на пошук інвестора. Впровадження даного проекту дасть ТОВ «Логістик-Плюс» перевагу над конкурентами в галузі, адже зможе зайняти нову частину ринку логістичних послуг, на яку 3 PL логістичні оператори не акцентують увагу.

8. На основі проведених розрахунків було встановлено, що проект є швидкоокупним, а саме 4,8 місяці, ступінь ризикованості запропонованих заходів складає 12,2%. Тож, звідси випливає, що проект є окупним. Автором було використано лінійно-регресійну модель для прогнозування чистого прибутку для ТОВ «Логістик-Плюс». На основі побудованої моделі було визначено, що чистий прибуток підприємства складе 5008 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Швед В.В. Яблочников С.Л. Конкурентоспроможність підприємства та особливості її визначення в сучасних умовах. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Дніпро, 2012. № 19 С. 1–5.
2. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/391/379> (дата звернення: 16.10.19).
- 3.Петренко О. А. Управління конкурентоспроможністю експортно орієнтованого підприємства (на прикладі ТОВ «Український центр меду») : дис. докт. ек. наук : 073 «Менеджмент / Петренко О. А. – Київ, 2018. – 123 с.
4. Тульчинська С.О., Шемет Я.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Національний технічний університет України «КПІ». Київ, 2016.
- 5.Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: http://Vsed_2013_4_30.pdf (дата звернення: 12.10.19).
- 6.Космина О. В. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. URL: http://znptdau_2013_1_2_17.pdf (дата звернення: 12.10.19).
7. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають // Ефективна економіка. - 2014. - №5. - С. 126–136.
8. Артеменко Л.П. Научный концепт стратегирования предприятий // Zarządzanie teoria i praktyka (Management- Theory and Practice). - Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie / Warsaw Management University. - №15 (1). – 2016. - str. 3-8.
9. Менеджмент. Бизнес. Аналитика. Сборник научных статей слушателей программы МВА. Выпуск 2 – Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2015. – 332 с.
10. Донець Л. І., Донець А.А. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства // Бюлетень

Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1 (5). Т. 2. 101 – 106 с

11. Хмеленко І. І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2010. № 60. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010_60/NTU_XPI_60_2010_9.pdf

12. Жовновач Р.І. Про впорядкування факторів формування конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=549>

13. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатієва. –К. : Каравела, 20. – 320 с.

14. Фатхутдинов Р. А. Менеджмент конкурентоспособности товара / Р. А. Фатхутдинов. –М. : Бизнес-школа, 2010. – 64 с.

15. Пермінова С. О., Савицька О. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті стратегічного розвитку. Ефективна економіка. Київ, 2017. №5 С.1-9.

16. Савицька О. М., Пермінова С. О., Вплив міжнародних інтеграційних процесів на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Матеріали VII Міжнародної наукової конференції «Актуальні питання забезпечення стійкого розвитку національного господарства», Кременчук, 2017. №8. – С. 99-101.

17. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. Київ, 2013. №2 – С. 24-31

18. Миронюк Т. І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності. Науковий журнал одеської національної академії харчових технологій. Одеса, 2014. №1(21). – С. 35–37.

19. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Мукачево, 2015, №2 – С. 120-125.
20. Пермінова С. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства. Науковий журнал «Молодий вчений». Київ 2016, №2 С. 12-25.
21. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід. Глобальні та національні економічні проблеми. Одеса, 2014. №2. – С. 1–5.
22. Батрак М. Методи генерації інноваційних ідей як засіб підвищення конкурентоспроможності товарів вітчизняних виробників. Формування ринкових відносин в Україні. Київ, 2011. № 1. – С. 5-9.
23. Благун І. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства. Регіональна бізнес-економіка та управління. Київ, 2015. № 1. – С. 4-9.
24. Коваль Л.М. Світовий досвід управління організаційно-економічними механізмами конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. Львів, 2016. № 1. – С. 1-6.
25. Підвищення конкурентоспроможності економіки України URL: <http://www.niurr.gov.ua/ukr/econom/vzaem> (дата звернення: 16.10.19).
26. Саюн А.О. Розробка моделі стратегічного вибору транспортноекспедиційного підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. Львів, 2016. № 5. – С. 3-6.
27. Показники оцінювання ефективності ТЕД. URL: <http://studepedia.org/index.php?vol=2&post=43487> (дата звернення: 10.10.19).
28. Н.В. Чорнописька, О.Є. Шандрівська. Тенденції та перспективи логістичних послуг України. Ефективна економіка. Львів, 2014. №5. - С. 6–9.
29. Маленко М.В., Артеменко Л.П. Напрями формування та інструменти реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства. Збірник всеукраїнської науково-практичної конференції

«Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій». Київ, 2020.

30. Маленко М.В., Артеменко Л.П. Управлінський аспект забезпечення конкурентоспроможності підприємства. «Актуальні проблеми економіки та управління». Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КІІ імені Ігоря Сікорського. Київ, 2020.

31. Сич Є. Формування транспортно-експедиційних послуг логістичного центру / Є. Сич, О. Кірюхіна // Збірник наукових праць. – К.: КУЕТТ, 1983. – Вип. 7. – С. 19–27.

32. Нагорний Є.В. Основи транспортно-експедиційного обслуговування підприємств, організацій та населення: навч. посіб. / Є.В. Нагорний, Г.Л. Рибанов, Н.Ю. Черниш. – Х.: ХНАДУ, 2007. – 106 с.

33. Нагорний Є.В. Транспортно-експедиторська діяльність / Є.В. Нагорний, Д.В. Ломотько, Н.Ю. Шраменко та ін.: підручник. – Х.: ХНАДУ, 2012. – 352 с.

34. Логістик-Плюс. URL: <http://www.logisticplus.com.ua>. (дата звернення: 07.10.2019).

35. Zammler. URL: <https://www.zammler.com.ua/ua>. (дата звернення: 07.10.2019).

36. Європа Транс Агро. URL: <http://www.europetrans.com.ua/work.html>. (дата звернення: 07.10.2019).

37. Пан-Логістик. URL: <https://www.panlogistic.com.ua/ua>. (дата звернення: 07.10.2019).

38. CBRE Ukraine: Логістичний ринок України показав у 2017-му впевнене зростання. URL: <https://rau.ua/novyni/cbre-logisticheskij-rynok-ukrainy/> (дата звернення: 07.10.2019).

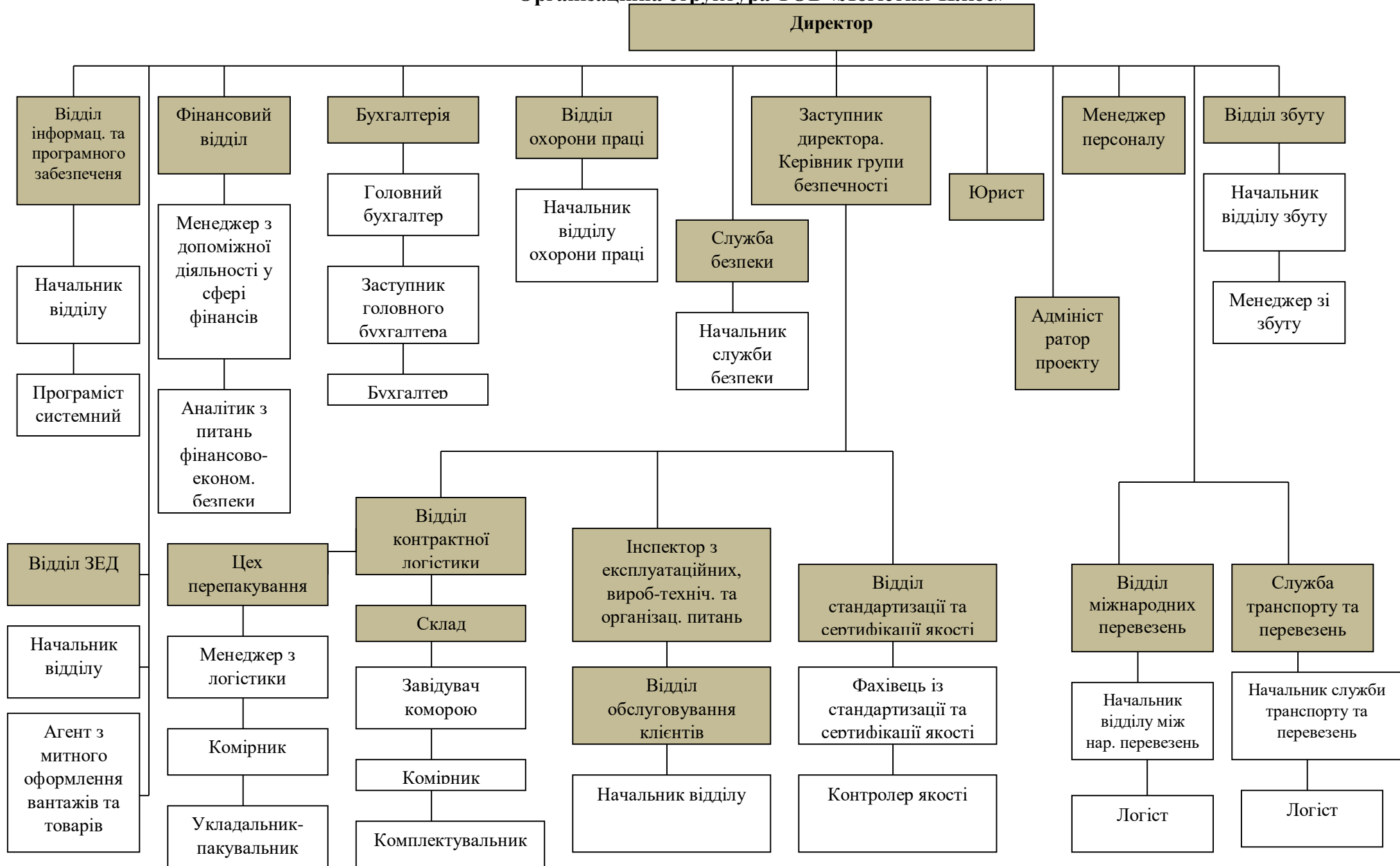
39. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

40. Аналіз ринку логістичних послуг України. URL:
http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-8_0-pages-63_65.pdf (дата звернення: 11.10.2019).

ДОДАТКИ

Організаційна структура ТОВ «Логістик-Плюс»

ДОДАТОК А



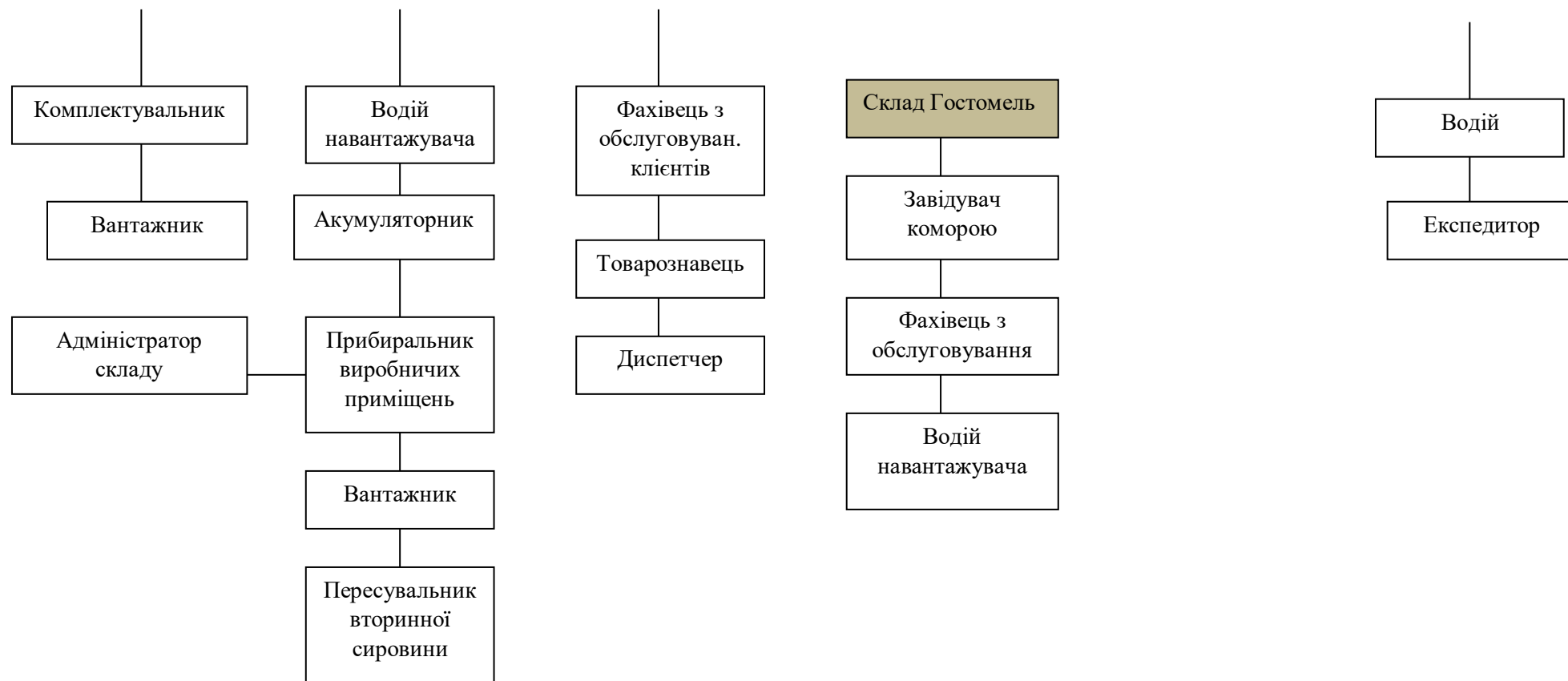


Рис А.1. Організаційна структура ТОВ «Логістик-Плюс»

Форма №1 «Баланс» ТОВ «Логістик-Плюс» за 2014-2016 рр.

<i>Актив</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції			1	10
Основні засоби	10563,3	7638,2	10136,2	8810,3
первісна вартість	27753,9	32153,7	23255,1	30116,8
знос	(17190,6)	(24515,5)	(13118,9)	(21306,5)
Довгострокові біологічні активи				
Довгострокові фінансові інвестиції			11965,7	
Інші необоротні активи				
Усього за розділом I	10563,3	7638,2	22102,9	8820,3
II. Оборотні активи				
Запаси	4665,7	6556,1	2187,2	8191,6
У тому числі готова продукція				
Поточні біологічні активи				
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	9769,3	15433,3	4138	11554,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	65,3	13,5	37,5	421,2
У тому числі з податку на прибуток				
Інша поточна дебіторська заборгованість	8866,3	5505,7	5456,8	4643,6
Поточні фінансові інвестиції				
Гроші та їх еквіваленти	3425,6	6100,6	1788,1	6262,4
Витрати майбутніх періодів				
Інші оборотні активи		2		10
Усього за розділом II	26792,2	33611,2	13607,6	31083,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	17355,5	41249,4	35710,5	39903,9
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	35277,3	26500	35227,3	35227,3
Додатковий капітал				
Резервний капітал				
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	35,5	3156,2	2157,3	1948,7
Неоплачений капітал	(8727,5)		(8727,5)	(8727,5)
Усього за розділом I	26535,3	29656,2	28657,1	28448,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінанс.				
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків				
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями				
товари, роботи, послуги	9815,1	8740,9	5668,3	9194,5
розрахунками з бюджетом	122,7	998,7	131,6	718,3
у тому числі з податку на прибуток				

Продовження додатку Б.1.

розрахунками зі страхування	1,3	172,3	4,5	49,3
розрахунками з оплати праці	34,8	482,3	29,9	199,1
Доходи майбутніх періодів				
Інші поточні зобов'язання	846,3	1199	1219,1	1294,2
Усього за розділом III	10820,2	11593,2	7053,4	11455,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу.				
Баланс	37355,5	41249,4	35710,5	39903,9

Таблиця Б.2.

Форма №2 «Звіт про фінансові результати»

ТОВ «Логістик-Плюс» за 2014-2016 рр.

Стаття	2015	2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	39829,8	69 270,8	61274,9	94 778,8
Інші операційні доходи	548,6	2 658,5	1593,2	1 174,5
Інші доходи	346,7	106,2	8346,3	136,5
Разом доходи	40725,1	72 035,5	71214,4	96 089,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(21700,1)	(39 828,3)	(34496,6)	(46 493,9)
Інші операційні витрати	(12415,2)	(27 243,9)	(17915)	(36 794,5)
Інші витрати			(12154,3)	
Разом витрати	(34115,3)	(67 072,2)	(64565,9)	(83 288,4)
Фінансовий результат до оподаткування	6609,8	4 963,3	6648,5	12 801,4
Податок на прибуток	(1219,8)	(861,5)	(1263,6)	(2 293,9)
Чистий прибуток (збиток)	5390	4 101,8	5384,9	10 507,5